

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Marketing a management vybraných volejbalových klubů

Marketing and Management of Selected Volleyball Clubs

Student: Pavla Poloková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pavel Tušil

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavla Poloková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management.**
Studijní obor: **6208R101 Sportovní management**
Specializace: **01 Sportovní management**
Téma: **Marketing a management vybraných volejbalových klubů**
Marketing and Management of Selected Volleyball Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení klíčových pojmů
 3. Metody a techniky výzkumu
 4. Vlastní výzkumné šetření ve vybraných volejbalových klubech
 5. Shrnutí, návrhy, doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

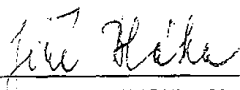
ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-2176-4.
KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Pavel Tušil**

Datum zadání: **26.11.2010**

Datum odevzdání: **11.05.2011**


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

Datum odevzdání: 11. 5. 2011

.....

vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu své práce panu Mgr. Pavlovi Tušilovi za cenné rady, odbornou pomoc a věnovaný čas při jejím vypracování. Dále bych chtěla poděkovat manažerovi VK DHL Ostrava panu Ing. Tomášovi Zedníkovi a manažerovi TJ Mittal Ostrava panu Mgr. Milošovi Matulovi za spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ	9
2.1	MARKETING	9
2.2	SPORTOVNÍ MARKETING	10
2.3	MARKETINGOVÝ MIX	10
2.3.1	<i>Marketingový mix ve sportu</i>	<i>11</i>
2.4	MANAGEMENT	15
2.4.1	<i>Úrovně managementu</i>	<i>16</i>
2.5	SPORTOVNÍ MANAGEMENT	17
2.6	SPORTOVNÍ MANAŽER	17
2.6.1	<i>Čtyři E</i>	<i>17</i>
2.6.2	<i>Manažerské dovednosti</i>	<i>18</i>
2.6.3	<i>Manažerské funkce</i>	<i>18</i>
3	METODY A TECHNIKY VÝZKUMU	22
3.1	POUŽITÉ METODY A TECHNIKY	22
3.1.1	<i>Rozhovor (interview)</i>	<i>22</i>
3.1.2	<i>Dotazník</i>	<i>23</i>
3.1.3	<i>SWOT analýza</i>	<i>24</i>
4	VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	25
4.1	VK DHL OSTRAVA	25
4.1.1	<i>O klubu</i>	<i>25</i>
4.1.2	<i>Rozhovor s manažerem klubu</i>	<i>26</i>
4.1.3	<i>SWOT analýza</i>	<i>30</i>
4.1.4	<i>Využívané nástroje marketingového mixu</i>	<i>31</i>
4.2	TJ MITTAL OSTRAVA	35
4.2.1	<i>O klubu</i>	<i>35</i>
4.2.2	<i>Rozhovor s manažerem</i>	<i>35</i>
4.2.3	<i>SWOT analýza</i>	<i>39</i>
4.2.4	<i>Využívané nástroje marketingového mixu</i>	<i>41</i>
4.3	VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	44
5	SHRNUTÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ	52
5.1	VK DHL OSTRAVA	52
5.2	TJ MITTAL OSTRAVA	52
6	ZÁVĚR	53

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1 Úvod

Název mé bakalářské práce je Marketing a management vybraných volejbalových klubů. Toto téma jsem si vybrala, protože jsem sama byla po několik let aktivní hráčkou a tento sport patří k mému životu již od dětství. Volejbal mě zajímá nejen z pohledu hráčského, ale zajímá mne i práce lidí, kteří se o zdárný chod klubů starají a pro které je to i zdrojem obživy. Pro svůj výzkum jsem si vybrala oba ostravské extraligové volejbalové kluby VK DHL Ostrava (muži) a TJ Mittal Ostrava (ženy).

Volejbal je dynamická kolektivní míčová hra, která zaznamenala v posledních několika letech značné změny a to nejen v pravidlech. Na vrcholové profesionální hráče a hráčky jsou v průběhu celé sezóny kladeny čím dál tím větší nároky, pokud jde o jejich fyzickou kondici, psychickou odolnost a taktické umění vedení sportovního boje k vítězství. V téměř každém utkání jde jak hráčům nebo hráčkám, tak i klubu o nemalé finanční částky. Tyto změny s sebou přinesly nárůst sledovanosti v médiích a diváckých návštěv na utkáních. To klade vysoké nároky na management a marketing zejména extraligových klubů. Jde především o zajištění bezproblémového chodu klubu. Je třeba získat finanční a materiální prostředky, trenéry, hráče nebo hráčky s adekvátní úrovní, dobré zázemí, propagovat klub, komunikovat nejen s diváky a fanoušky, ale také se všemi dostupnými médii atd. A proto je velmi důležitá práce sportovních manažerů, jejichž úkolem je zajistit všechny již výše zmíněné a mnohé další věci, bez nichž by klub na vrcholové úrovni nemohl existovat. Výsledkem je spokojený divák nebo fanoušek, který se rád na utkání vrací.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat současný marketing a management ostravských extraligových volejbalových klubů VK DHL Ostrava (muži) a TJ Mittal Ostrava (ženy).

V teoretické části své práce se zabývám vymezením klíčových pojmů, jako je marketing, marketingový mix, management, manažer a jejich aplikací na sport, metod a technik výzkumu.

Obsahem praktické části je mé vlastní výzkumné šetření prováděné v obou volejbalových klubech. Pro získání potřebných informací jsem použila metody rozhovoru, dotazníku a SWOT analýzy.

Závěr práce zahrnuje vyhodnocení výsledků získaných výzkumem a jejich využití pro návrhy a doporučení ke zlepšení současné situace a pro další rozvoj klubů.

2 Vymezení klíčových pojmů

2.1 Marketing

Marketing je vědní disciplína, která vlastně navázala na různé průzkumy trhu, druhy reklam prodeje výrobků a služeb, se kterými souvisí také různé způsoby získávání zákazníků. Získat zákazníka je možné například prostřednictvím využití psychologie osobnosti a výborné znalosti trhu v určitém místě, době a s konkrétními produkty apod.

Marketing je činnost v tržním prostředí, tedy za působení konkurence, která spojuje a uvádí do souladu zájmy podnikatelů s potřebami a přáními zákazníků.

Rozlišujeme dvě definice marketingu:

- Společenská, kdy je marketing chápán jako společenský proces, ve kterém lidé, ať už jako jednotlivci nebo skupiny získávají vše, co chtějí a potřebují, a kde současně vytváříme, nabízíme a směňujeme s jinými dalšími výrobky či službami, které disponují určitou hodnotou. Důležité je ukázat, jakou funkci má marketing ve společnosti.
- Manažerská, která definuje marketing jako umění prodeje výrobků. Hodně lidí je ale překvapeno, že nejdůležitější částí marketingu není prodej. Je to jen vrchol marketingu.[8]

Marketing je v současné době velmi používaným termínem a často bývá jeho význam špatně pochopen a vymezen, jelikož marketing není pouhý průzkum trhu či propagace a reklama, ale komplexní ucelený systém.[4]

I. Durdová (2002, str. 4) tvrdí, že: „*Marketing tvoří jednotný vzájemně propojený komplex činností, jež vedou ve svém konečném důsledku k dobře fungujícímu trhu, k zajištění potřeb a požadavků zákazníků a následnému růstu zisků firmy.*“[4]

K hlavním úkolům marketingu patří znalost požadavků zájmového trhu a druhů trhu, a zároveň požadavků skupiny zákazníků. Marketing svými aktivitami navazuje na psychologii spotřebitelů, zejména kupujících a předpokládá dobré znalosti o stavu ekonomiky zájmových oblastí a celkových poměrech na trzích, na které se organizace snaží proniknout se svými výrobky nebo které mu mohou naopak za určitých podmínek konkurovat.[8]

2.2 Sportovní marketing

V současné době se tento pojem velmi zdůrazňuje a sportovní organizace se intenzivně zabývají obchodem ve sportu. Důvodem je, že tento obchod jim získává finanční zdroje na provozování a fungování organizace. Obchodní soutěžení o získání zákazníka se tak dostává do oblasti sportu. [2]

Pojem sportovní marketing znamená vystihnout oba komponenty, jak marketing, tak sport, přitom ale vycházet z obecného pojetí marketingu. Cílem sportovní organizace je vykonávat podnikatelské činnosti, které jí pomohou získat dodatečné finanční prostředky potřebné k zabezpečení fungování sportovního klubu, tedy ke splnění jejich ekonomických, sportovních a sociálních cílů. Pomocí sportovního marketingu mohou sportovní organizace strukturalizovat nabídku sportovního produktu, vést ji v souladu s požadavky trhu a využít k tomuto účelu systém nástrojů, kterými lze dosáhnout požadovaných cílů organizace.[6]

V současné době sportovní marketing zasahuje dvě hlavní tendence:

- marketing jako sportovní reklama,
- marketing sportovních produktů a služeb, které směřují ke spotřebiteli.[6]

2.3 Marketingový mix

Představuje komplex nástrojů, které firma využívá k dosažení svých marketingových cílů. Kombinace těchto nástrojů musí být vyvážená a promyšlená. Nejznámější členění marketingových nástrojů je nazýváno 4P a jedná se o:

- Produkt – představuje předměty hmotné, ale také služby, které slouží k uspokojení lidské potřeby či přání. Produktem je vše, co lze koupit a prodat.
- Cena – vyjadřuje hodnotu produktu. Je chápána jako suma peněz, objem služeb nebo množství výrobků, které kupující může a je ochoten poskytnout prodávajícímu za právo užívat výrobek nebo službu. Cena by měla být přijatelná pro zákazníka a zároveň by měla podniku přinášet nutný zisk.
- Místo - znamená způsob, jakým budou výrobky a služby putovat ke spotřebiteli. Smyslem je především vybrat vhodné místo, čas i množství výrobků a služeb, které zákazníci požadují.

- Marketingová komunikace – cílem je ovlivňování, informování a přesvědčování zákazníků ve vztahu k produktům a službám, které podnik nabízí. Moderní pojetí marketingu zahrnuje šest nástrojů marketingové komunikace, tzv. komunikační mix, kam patří: reklama, podpora prodeje, publicita, osobní prodej, přímý marketing a sponzoring. [7]

2.3.1 Marketingový mix ve sportu

Marketing sportu ovlivňují hlavně specifické vlastnosti sportovního produktu, jejich jedinečný prodej a propagace a především specifická tržní situace, které jsou nabídky tělovýchovy a sportu vystaveny. Při vytváření marketingové strategie musí být tyto speciální charakteristiky brány v úvahu a musí být orientovány k zákazníkům, přičemž zákazníkem se rozumí zájemce o nabízené tělocvičné a sportovní aktivity.[6]

2.3.1.1 Sportovní produkt

V oblasti sportu není pojem „produkt“, který se běžně užívá v marketingovém mixu zcela výstižný. Na trhu je celá řada produktů materiálních i nemateriálních, které poskytuje tělesná výchova a sport.[6]

Podle E. Čáslavové (2000, str. 81) lze za sportovní produkt považovat „*veškeré hmotné a nehmotné statky, nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ [2]

Sportovní produkt lze rozdělit:

- materiální,
- nemateriální.

Materiální produkty:

- sportovní náčiní,
- sportovní nářadí,
- sportovní oděvy, výstroj, výzbroj,
- další sekundární produkty jako potravinové doplňky, sportovní kosmetika apod.

Nemateriální produkty:

1) Základní produkty:

- nabídka sportovních akcí,
- nabídka tělesných cvičení,
- nabídka rekreačně-regeneračních akcí,
- služba jako sportovní produkt.

2) Produkty vázané na osobnost:

- výkony sportovců,
- výkony trenérů,
- výkony poskytovatelů sportovních služeb.

3) Myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu:

- rozvoj kinantropologie,
- výzkum v tělovýchovné a sportovní oblasti,
- prožitkovost, hodnoty zážitku,
- sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě.

4) Vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení:

- společenské akce,
- doprava, vstupenky, atd.,
- reklamní vystoupení sportovců, trenérů,
- pojištění cvičenců a sportovců,
- hostinské služby. [6]

2.3.1.2 Cena

Může výrazným způsobem ovlivnit zákazníka při koupi produktu. Tvorba ceny je úzce vázána na druh produktu nabízený sportovními organizacemi, které se orientují podle ostatních konkurentů. Je důležité odhadnout cenu, kterou bude zákazník ochoten za produkt zaplatit, jaký obrát bude při této ceně a zda se vyplatí projekt realizovat.[2]

Cena je tedy hodnota materiálního a nemateriálního sportovního produktu. Právě u nemateriálního produktu je vyjádření jeho hodnoty obtížné, jelikož se v ní odráží cena prožitku spotřebitele.

Kvalitu, kterou zákazník očekává i některé specifické vlastnosti služeb zákazníkovi signalizuje právě cena služby. Z pohledu kupujícího cena vyjadřuje poměr mezi objemem peněz, které mají být za tento produkt zaplacen a vnímanou kvalitou tohoto produktu.[6]

2.3.1.3 Místo

Rozumíme jím umístění produktu na trhu a zajištění cesty, jak dostat produkt k zákazníkovi. U hmotných a nehmotných produktů jsou odlišné distribuční cesty. K jejich určení záleží hlavně na druhu sportovního produktu, na zákazníkovi, typu organizace, která obchoduje s produktem a na dalších faktorech. Hmotné produkty musí být obvykle dopraveny do místa prodeje. Za nehmotnými produkty, jako například sportovními službami, musí zákazník dojít do sportovního zařízení. [2]

Důležité je, aby sportovní zařízení mělo příjemný vzhled, dobrou dostupnost, bezpečné okolí. Často dochází ke spotřebě a produkci sportovního produktu současně na stejném místě. Důležité je také místo distribuce vstupenek.

Místo služby se určuje podle prostředí, v němž budou služby fyzicky provozovány.[6]

2.3.1.4 Marketingová komunikace

Nazýváme ji také propagací a funguje jako přesvědčovací komunikace, která se provádí za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům a za účelem jejich angažovanosti ve sportu. [2]

“Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná,” jak říká Boučková a kol. (2003, str. 222)[1]

Reklama

Jedná se o složku komunikačního mixu, která je součástí našeho běžného života a setkáváme se s ní téměř každodenně. Reklama je placená forma neosobní prezentace produktů, kterou firma komunikuje se svými současnými ale i potencionálními zákazníky

především prostřednictvím sdělovacích prostředků. Mezi nejvyužívanější média patří zejména televize, internet, denní tisk, rozhlas, časopisy či různé plakáty. [7]

Sportovní reklama se může vztahovat jednak k reklamě se sportovními motivy, které jsou prezentovány obecnými komunikačními médii, např. reklama sportovního produktu na plakátech, nebo se jedná o reklamu využívající specifická komunikační média z oblasti sportu, např. mantinely, dresy či sportovní náradí, atd. [2]

Podpora prodeje

Jedná se většinou o krátkodobý proces, který má za úkol upoutat pozornost zákazníka natolik, aby si koupil sportovní produkt nebo službu. Podpora prodeje může mít různou formu - slevy na sportovní zboží nebo návštěvu klubu, množstevní slevy, bonusy stálým klientům nebo například rozdávání vzorků zdarma a další. [6]

Public relations

Tuto složku lze chápat jako práci s veřejností. Hlavním úkolem je dlouhodobé a především soustavné vytváření kladné představy a dobrého jména firmy. Pozitivní vztahy a komunikace s veřejností je zajišťována širokým spektrem aktivit, které zahrnují celou řadu různých nástrojů. Nejdůležitějšími znaky jsou originalita, důvěryhodnost a pravdivost.

Práce s veřejností má dvě složky:

- komunikace s vnitřním prostředím podniku (zaměstnanci),
- komunikace s vnějším prostředím podniku (subjekty mimo podnik – zákazníci, dodavatelé, tisk, televize, atd.) [7]

Osobní prodej

Osobní prodej je přímou formou komunikace, který je na rozdíl od reklamy zaměřen na určitý, specifický okruh zákazníků. Jako jediný využívá formu osobní komunikace mezi pracovníkem firmy a kupujícím nebo několika kupujícími a jeho hlavním cílem je nejen prodej zboží, ale také vybudování dobrých a dlouhodobých vztahů se zákazníky. [12]

Přímý marketing

Spočívá v přímém oslovení zákazníků pomocí různých nástrojů, kterými mohou být přímý prodej sportovních produktů, nabídka sportovních prospektů či časopisů, využití e-mailu nebo elektronických médií apod. Přímý marketing je zaměřený na cílovou skupinu a díky okamžité zpětné vazbě má možnost kontrolovat a regulovat trh. [6]

Sponzoring

Podle J. Novotného (2000, str. 118) sponzorstvím ve sportu chápeme „*partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran.*“ [10]

Principem sponzoringu je vztah: služba x protislужba, kdy sponzor poskytne sponzorovanému peníze, služby nebo jiné věcné prostředky a za to očekává od sponzorovaného určitou protislужbu, jako je například šíření reklamy o podniku, či jeho produktech.

Formy sponzoringu ve sportu:

- sponzorování jednotlivých sportovců,
- sponzorování sportovních klubů,
- sponzorování sportovních týmů,
- sponzorování sportovních akcí. [6]

2.4 Management

Anglickému termínu management odpovídá český ekvivalent řízení a to především ve smyslu řízení všech podnikových činností. Jde o pojem americký a je velmi obtížné ho výstižně přeložit do jiných jazyků. Management označuje jak obor studia, tak odbornou disciplínu, dále také funkci, ale i lidi, kteří jej vykonávají a v neposlední řadě označuje sociální postavení a jeho stupeň.[2]

Nejobecněji lze management charakterizovat jako komplex veškerých činností, které musí být vykonány, aby byla zabezpečena funkce organizace. [11]

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací,“ tvrdí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 24)[3]

Hlavním úkolem managementu je tvorba cílů a hledání takových prostředků, kterými bude těchto cílů dosaženo. Management obsahuje řízení organizace jako celku i jejích částí a jednotlivých činností (výrobní, personální, marketingové, apod.).[9]

2.4.1 Úrovně managementu

Manažeři jsou v řízení firem považováni za rozhodující osoby a proto jejich výchova a vůbec výběr hrají pro moderní management klíčovou roli. Kvalita manažerů je důležitým prvkem pro určování podnikatelských záměrů, úrovně a způsobu vedení lidí či hospodářské situace jimi vedené organizace. V důsledku toho, že se podnikatelské subjekty i neziskové organizace stávaly členitějšími a předmět jejich činnosti byl stále rozsáhlejší, zvyšovaly se nároky na členění managementu a řízení těchto subjektů. Manažeři jsou v současnosti rozdělováni převážně do tří úrovní: [11]

- Manažeři první linie – mají za úkol řídit výkonné pracovníky a často jsou experty v tom, co jejich podřízení dělají. Jsou to lidé nacházející se na spodní úrovni manažerské pyramidy. Patří sem mistři, vedoucí dílen, předáci, případně vedoucí jiné organizační jednotky nebo primáři specializovaných oddělení v nemocnici apod.
- Střední manažeři – tvoří střed mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Náplní jejich práce je především práce s lidmi a hlavní úkol je přetváření strategických úkolů vytvořených vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií a kontrolovat jejich plnění. Zahrnujeme sem manažery závodů a vedoucí různých útvarů.[9]
- Vrcholoví manažeři – je velmi důležitá skupina manažerů, protože od jejich práce se odvíjí a závisí na ní konečné výsledky. Vrcholoví manažeři neboli top manažeři jsou relativně odpoutáni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky. Tímto poutem je také vytvářeno jejich zvláštní postavení v hierarchii řízení. Tito manažeři zpravidla reprezentují pracovníky, kteří koordinují a usměrňují veškeré činnosti a vytvářejí koncepce organizační jednotky.[11]

2.5 Sportovní management

Sportovní management je u nás často překládán z pojmu „sportmanagement“, který se používá v západoevropské a americké literatuře. Pojem sportovní management neboli management tělesné výchovy a sportu můžeme definovat jako způsob uceleného řízení sportovních a tělovýchovných klubů, spolků, svazů, družstev a tělovýchovných jednot, které alespoň zčásti realizují a provozují podnikatelsky orientované činnosti. Dále jde zcela bezvýhradně o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování zpoplatněných tělovýchovných služeb.[4]

Management sportu v sobě zahrnuje dva základní póly – management a sport. Zatímco komponenta managementu zahrnuje mimo manažerských řídicích funkcí jako je plánování, organizování, vedení lidí, personalistika a kontrola také oblasti jako je účetnictví, ekonomie, právo, finance a marketing. Komponenta sportu zahrnuje oblast diváctví, kde dochází ke konzumování zábavy a oblast zdatnosti, která se soustřeďuje na aktivní účast na sportovních a tělovýchovných aktivitách.[2]

2.6 Sportovní manažer

Je osoba, která řídí ostatní pracovníky organizace. Manažer je jakýmsi zástupcem vlastníka a je mu odpovědný za řízení organizace. Odpovědný je také za práci svých podřízených a má ke své činnosti potřebné kompetence, které používá ke zvládnutí specifických manažerských funkcí.[11]

Rozlišujeme sportovního manažera:

- na úrovni vedení sportovní činnosti,
- na úrovni řízení určité sportovní organizace, respektive spolku,
- v podnikatelském sektoru.[2]

2.6.1 Čtyři E

Při výkonu své činnosti by měli manažeři respektovat požadavky vyplývající z tzv. analýzy 4E. Jsou to důležité aspekty manažerské práce:

- Účelnost (effectiveness) – realizace správných věcí, správných rozhodnutí, správně si stanovit priority nebo cíle, atd.

- Účinnost (efficiency) – realizace věcí správným způsobem, řešení problémů pomocí znalostí daného oboru.
- Hospodárnost (economy) – realizace věcí s minimálními náklady.
- Odpovědnost (equity) – realizace správných věcí spravedlivě a podle práva, patří sem sociální odpovědnost, citlivost a dodržování ekologických a morálních norem.[9]

2.6.2 *Manažerské dovednosti*

Manažer musí mít bez ohledu na to, jakou pozici má v organizační struktuře, určité manažerské dovednosti. Důležité ale je, na jaké úrovni managementu se manažer nachází a podle toho je určena velikost podílu těchto dovedností. Rozlišujeme tři základní manažerské dovednosti:

- Koncepční dovednosti – umění vidět firmu jako systém, který vede k dosahování jejích cílů. Jejich význam roste s úrovní managementu. Největšího významu tedy dosahují na vrcholové úrovni managementu.
- Lidské dovednosti – schopnost vést lidi, efektivně s nimi komunikovat a motivovat je. Manažeři realizují velké množství prací prostřednictvím jiných lidí, a proto je pro ně nezbytný právě lidský potenciál. Jejich význam roste zejména tam, kde je vyžadována rozsáhlá komunikace s jinými lidmi.
- Technické dovednosti – umění používat takové znalosti, metody, techniky a postupy, které povedou k realizaci výkonných činností a procesů. Největší význam mají na střední úrovni managementu.[3]

2.6.3 *Manažerské funkce*

Jsou činnosti, které manažer vykonává opakovaně. Manažer se musí při své práci neustále rozhodovat, proto jde o věc náročnou a velice zodpovědnou. Některá rozhodnutí mohou být závažná a na jiné není kladen takový nárok, nicméně jich je mnohem více, než v jiných profesích. Rozlišujeme pět typů manažerských funkcí:[9]

2.6.3.1 Plánování

Plánování se týká budoucnosti a jeho pomocí je určeno, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Je to nejdůležitější nástroj pro dosahování cílů podniku. Zahrnuje plánovací funkce orientované na stanovení budoucích cílů a takových prostředků, kterými bude cílů dosaženo. Výsledkem plánovací funkce je plán, což je dokument, ve kterém jsou charakterizovány činnosti a akce, které musí podnik uskutečnit. Za plánování jsou odpovědní manažeři a někteří z nich se domnívají, že jde o primární manažerskou funkci a zbylé funkce jsou sekundární. Lze ho uskutečnit na všech úrovních managementu.[3]

2.6.3.2 Organizování

Patří k další manažerské funkci. Organizování je aktivita, jejímž cílem je uspořádat prvky a jejich aktivity v systému, zabezpečit koordinaci a kontrolu tak, aby dokázaly v maximální míře pomoci k dosažení cílů systému. Výsledkem organizování je organizační struktura, neboli organizace.[11]

Základní prvky organizování:

- Specializace – směřuje k tomu, že každý pracovník má své zaměření a úkoly, zvyšuje produktivitu zaměstnance a usnadňuje jeho kontrolu, ale zároveň vyžaduje větší koordinaci.
- Koordinace – je vykonávána jednotlivcem, který je pověřen splnit určitý úkol prostřednictvím jemu přidělených kompetencí, zaměstnanec uděluje příkazy a odpovídá za skupinu, kterou vede, tak aby byly plněny úkoly vedoucí k dosažení cílů.
- Vytváření útvarů – kritéria pro jejich vytvoření jsou různorodá a měla by být volena tak, aby se co nejvíce přiblížila optimální koordinaci. Je ale třeba mít na paměti momentální situaci podniku. Mezi obecná kritéria patří: specializace a kvalifikace zákazníků, čas, zákazníci či klienti, místo pracoviště, pracovní proces a funkce, charakter produktů.
- Rozpětí řízení – vyjadřuje počet přímo podřízených, který může manažer zvládnout, optimální rozpětí řízení představuje maximální počet těchto podřízených.
- Dělbá kompetencí – znamená přesné vymezení a rozdělení pravomocí a odpovědností, určení úkolů a stanovení výsledků. Spolu s rozpětím řízení ovlivňuje dělbá kompetencí typ organizační struktury.[9]

2.6.3.3 Personalistika

Znamená dosazování a rozmisťování lidí na jednotlivá pracovní místa v organizaci a udržování jejich postů. Tato manažerská funkce souvisí s vybíráním, najímáním, umisťováním, odměňováním i povyšováním pracovní síly. Zahrnuje také školení či plánování povolání. Cílem personalistiky je tedy jistota, že na manažerské pozice jsou dosazeni kompetentní a vhodní pracovníci, kteří budou plnit naplno své úkoly.

Lidé představují velmi cenný kapitál a řízení lidských zdrojů je rozhodujícím prvkem celého řízení. Jde o proces vybírání nejvhodnějších pracovníků z uchazečů o pracovní místo.[4]

Při samotném procesu výběru pracovníků, který navazuje na získávání uchazečů, je důležité rozpoznat nejkvalifikovanější osobu, která bude nejen nejvhodnější, co se týče pracovního místa, ale také bude přínosem v mezilidských vztazích ve společnosti. Mezi metody výběru pracovníků patří:

- interview (rozhovor, pohovor),
- testy pracovní způsobilosti (lékařské vyšetření, testy znalostí, schopností a dovedností, testy inteligence atp.).[9]

2.6.3.4 Vedení lidí

Vedení lidí je velmi často považováno za synonymum řízení. Ale není tomu tak, protože vedení je pouze částí celého systému řízení. Vedení je motivování lidí a využití schopností přesvědčování a ovlivňování v takové míře, aby se pracovníci snažili dosáhnout stanovených cílů organizace.

Důležité je, aby vedoucí pracovník nevyvíjel nátlak na pracovníky, nýbrž se snažil zjistit, co je motivuje. Motivace je úzce propojena s potřebami lidí.[3]

Styly vedení:

- Autokratický – je veden formou příkazů a disciplíny, existují sankce, využívá se u méně kvalifikovaných pracovníků, motivace založena hlavně na autoritě.
- Demokratický – komunikace je rozsáhlejší, spolupracovníci mají možnost svého vyjádření a rozhodnutí, motivace založena na odměnách a možnosti spolurozhodovat.

- Liberální – největší volnost spolupracovníků, vedoucí jen jako reprezentant, poskytuje užitečné informace a rady, tento styl má mnoho nevýhod.[4]

Koučování

Je styl vedení využívaný ve sportu. Existují dvě formy koučování:

- Forma poradenství – kouč funguje jako rádce a pomoc manažerům, kteří se na něho obracejí se svými problémy, cílem je zvýšit výkonnost týmu.
- Styl řízení – vedoucí pracovník utlumuje přímé příkazy a posilování kázně, a místo nich používá takové přístupy, které se opírají o projev důvěry v tým, příslib pomoci a spolupráce, či rad při řešení problémů, atd.[11]

2.6.3.5 Kontrola

Je poslední manažerskou funkcí. Slouží ke zhodnocení současného stavu s ohledem na stanovený cíl a určuje, zda mezi nimi existují nějaké odchylky. Kontrola má velmi úzké spojení s plánováním, protože stanovení budoucích cílů závisí jak na současnosti, tak na minulosti a zdrojem o nich je kontrola. Samozřejmě existuje i vazba mezi ostatními manažerskými funkcemi.[4]

Kontrola je složena ze tří kroků:

- Existence standardů – kritéria vykonané práce, nejdůležitější jsou ověřitelné cíle a úkoly. Manažer posuzuje, zda je vykonaná práce ve shodě s jeho záměry.
- Měření vykonané práce – za pomoci stanovených kritérií manažer vyhodnocuje, zda dochází k plnění stanoveného plánu a zda nedochází k odchylkám.
- Korekce odchylek – manažer musí mít takové pravomoci, aby mohl případné odchylky mezi reálným a plánovaným stavem harmonizovat a odstranit. K tomu je potřeba změnit cíle a povinnosti a využít jiné techniky, které povedou ke splnění plánů.[9]

3 Metody a techniky výzkumu

Metoda představuje soubor principů a pravidel určujících třídy možných systémů operací, které od určitých výchozích podmínek vedou k dosažení určeného cíle. Některé metody mohou být použity pro více vědních oborů, jiné pouze pro jeden z nich. [5]

Metody marketingového výzkumu:

- pozorování,
- dotazování,
- experiment.

Každá metoda používá různé sociologické techniky, které je možno chápat jako pracovní nástroje, kterými je shromažďován materiál a kterými jsou pro interpretaci zajišťována potřebná data.

Nejrozšířenější techniky:

- dotazník,
- pozorování,
- rozhovor,
- práce s dokumenty. [5]

3.1 Použité metody a techniky

3.1.1 *Rozhovor (interview)*

Znamená bezprostřední rozhovor mezi výzkumníkem, který pokládá otázky a zkoumaným člověkem či skupinou, který na otázky odpovídá. Výzkumník může být také nazýván tazatel a zkoumaný respondent.

Typy rozhovorů:

- Standardizovaný - je vedený podle přesně připraveného textu a vyznačuje se přísným řádem.
- Nestandardizovaný, volný – je také připraven, ale je podobný běžnému rozhovoru, kdy se respondent může bezprostředně vyjádřit.

- Polostandardizovaný – obsahuje prvky standardizovaného i nestandardizovaného rozhovoru.
- Skrytý – bez možnosti zaznamenávání odpovědí, respondent nezná skutečný cíl rozhovoru.
- Zjevný - odpovědi jsou zaznamenávány, tazatel sdělí respondentovi cíl své návštěvy a rozhovoru a otevřeně klade otázky.
- Individuální – rozhovor s jednou osobou.
- Skupinový – rozhovor s několika osobami najednou. [5]

3.1.2 *Dotazník*

Patří k nejpoužívanějším výzkumným technikám. Dotazník může mít různé podoby jako prezenční listina, záznam, výkaz, sčítací arch či samotný dotazník. Důležité je, aby dotazník respondenta zaujal, nebyl příliš dlouhý a otázky byly konstruovány srozumitelně a tak, aby na ně bylo možno odpovědět.[12]

Zásady konstrukce dotazníku:

- Dotazník by měl být srozumitelný, jednoduchý na vyplňování, přehledný a mělo by se v něm dát snadno orientovat, měl by mít určitou úpravu a samozřejmě gramatickou bezchybnost.
- Neměl by obsahovat příliš mnoho otázek, kterými může ztratit zájem respondenta.
- Důležité je si na počátku stanovit cíl průzkumu, na který se zaměříme.
- Na začátku by měl být stručný úvod, který dotazovaného osloví, naznačí význam a smysl celého dotazníku a požádá ho o jeho vyplnění, popřípadě způsob, jakým má být dotazník vyplněn.
- Na závěr je vhodné poděkovat za čas strávený vyplňováním dotazníku.[5]

Druhy otázek:

- Otevřené – neexistuje volba z připravených variant odpovědí, dotazovaný vyjadřuje svůj osobní názor a tak dochází k získání kontaktu s respondentem. Jsou užitečné tam, kde není možné vypsát všechny možné odpovědi.
- Uzavřené – existují varianty odpovědí, je náročnější na přípravu, měly by zahrnovat co nejširší škálu odpovědí, popřípadě by měla být nabídnuta alternativa „něco jiného“ atp.

- Polootevřené – existuje volba z připravených variant, ale respondent má zároveň možnost vyjádřit svůj názor. [12]

3.1.3 SWOT analýza

Je metoda používaná v rámci strategického managementu. Spočívá v celkovém vyhodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti. Aby bylo strategické plánování úspěšné, vyžaduje, aby měl management odpovídající znalost okolního prostředí a interních možností podniku. Technikou poznání prostředí a vnitřních možností organizace je právě SWOT analýza. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglického původu, a to Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabosti), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Tato analýza je vhodná pro sledování vnějšího a vnitřního, nebo také externího a interního marketingového prostředí firmy. [9]

Analýza vnitřního (interního) prostředí:

Je zkoumání silných a slabých stránek, které si potřebuje zhodnotit každá společnost. Důležité v této analýze je také přezkoumat a vyhodnotit, jak fungují vztahy mezi pracovníky mezi jednotlivými odděleními a tuto skutečnost zahrnout do auditu interního prostředí. Někdy totiž společnost upadá ne proto, že by zaměstnanci neměli silné stránky, ale protože se nedokážou dohodnout a spolupracovat jako tým. [8]

Analýza vnějšího (externího) prostředí:

Obsahuje příležitosti a hrozby společnosti. Zahrnuje monitorování:

- Makroprostředí, kam patří vlivy přírodní, technologické, demograficko-ekonomické, společensko-kulturní a politicko-právní.
- Mikroprostředí, kde jsou významnými složkami zákazníci, konkurenti, distributoři, dodavatelé a dealeři, které ovlivňují schopnost společnosti dosáhnout zisku. [8]

4 Vlastní výzkumné šetření

V praktické části byl proveden rozhovor s manažery obou volejbalových klubů, který měl za úkol popsat současnou situaci v klubech a zjistit úroveň jejich práce.

Pro zjištění silných a slabých stránek a naopak příležitostí a hrozeb jsem použila SWOT analýzu, která vypovídá o celkové schopnosti klubu fungovat v konkurenčním prostředí.

V marketingu jsem provedla analýzu využívaných nástrojů marketingového mixu a nakonec byl jako výzkumná metoda vyhotoven a vyhodnocen dotazník pro fanoušky jednotlivých klubů.

4.1 VK DHL OSTRAVA

4.1.1 *O klubu*

Ostravský zástupce v nejvyšší volejbalové soutěži, Volejbalový klub DHL, má za sebou dlouholetou a pestrou historii. Volejbalové mužstvo vzniklo v roce 1921 v rámci jednoty TJ Sokol Vítkovice. Největším úspěchem klubu v jeho dosavadní historii byl zisk titulu mistra ČSSR v roce 1968. V roce 1999 procházel klub krizovým obdobím. Situace v oblasti financování jeho činnosti nebyla nejlepší, hlavní sponzor a.s. Vítkovice se dostal do finančních potíží a nebyl schopen plnit vůči klubu své závazky. Na začátku sezóny 1999/2000 byl získán nový hlavní partner - společnost DANZAS a.s. Tato společnost se stala pro volejbalový klub zárukou dlouhodobého, stabilního a úspěšného rozvoje. Po 78 letech tak název DANZAS vystřídal v roce 1999 název Vítkovice, čímž se klub oficiálně přejmenoval na VK DANZAS. K další změně názvu došlo v herní sezoně 2003/2004, tato změna souvisela se začleněním společnosti Danzas do celosvětové sítě Deutsche Post World Net a následné integrací s firmou DHL Express (Czech Republic). Pod značkou DHL pak klub hraje i v této sezoně - jako VK DHL. Vedle extraligového družstva mužů dnes tvoří hráčskou základnu dalších zhruba 200 žáků, kadetů a juniorů. Tým „A“ mužů se v posledních sezonách drží v horní polovině tabulky české extraligy. V sezoně 2005/2006 se stal mistrem republiky. O sezonu později hrál nejprestižnější klubovou soutěž Ligu mistrů, kde se probojoval do čtvrtfinále. Mezi medailové úspěchy se řadí sezóny 2007/2008, kde klub vybojoval druhé místo a hned následující sezóna, která skončila pro DHL třetím místem.

4.1.2 *Rozhovor s manažerem klubu*

Pro svou práci jsem si vybrala polostandardizovaný rozhovor, který je jednak řízený a má určitý řád a jednak se v něm může respondent jakkoliv vyjádřit. K rozhovoru nebylo použito žádné záznamové zařízení.

Na otázky mi odpovídal sportovní manažer VK DHL Ostrava Ing. Tomáš Zedník.

1. Kolik je vám let?

45 let.

2. Jaké máte vzdělání?

Vysokoškolské – VŠB strojní fakulta, v době mého studia nebyl obor sportovní management.

3. Jak dlouho působíte jako sportovní manažer klubu a jak jste se k této práci dostal?

Působím jako sportovní manažer 17 let. K této práci jsem se dostal ke konci svého hráčského (extraligového a reprezentačního) působení. Z důvodu mého zájmu a osamostatnění klubu jsem se stal manažerem a jednatelem klubu.

4. Co je náplní vaší práce?

a) vytvoření a důsledné plnění sportovní strategie klubu:

- výchova a nákup trenérů a hráčů,
- smluvní náležitosti ve vztahu klub-trenér či hráč,
- zajištění podmínek pro trénování, regeneraci a zápasy všech složek klubu (žáci, kadeti, junioři, muži),
- znalost konkurenčního prostředí v soutěžích u všech složek klubu,
- vytvoření vztahu vůči Českému volejbalovému svazu.

b) spoluvytváření a plnění (se správnou radou klubu či sponzory) reklamní strategie klubu:

- zajištění reklamních povinností vůči sponzorům,
- vytvoření a důsledné plnění strategie toku peněz,

- reklamní iniciativa klubu vůči konzumentům sportu,
- důsledné plnění povinností vůči státu (finanční úřad, apod.).

5. *Jaké manažerské dovednosti by měl podle vás mít dobrý a úspěšný manažer? Je někdo vašim vzorem nebo koho jako manažera sportovního klubu uznáváte (nemusí jít jen o volejbal)? A proč?*

- charisma,
- síla osobnosti vůdce,
- získání ostatních lidí pro svou představu,
- sebedůvěra,
- vytrvalost.

Mým manažerským vzorem je Giorgio Bottaro manažer italských klubů volejbalu, fotbalu a basketbalu, a to z důvodu jeho jasné strategie, že každý člen realizačního týmu má za svou činnost zodpovědnost a možnost rozhodovat dle pozice, která mu přísluší. (Tento důvod je k rozhodování důležitý, protože lidé, kteří daný sport financují, si přivlastňují právo rozhodovat bez objektivních informací).

6. *Jak získáváte pro klub sponzory?*

Sponzoři pro sportovní klub se získávají v Moravskoslezském kraji těžce a jsou to lidé, které s klubem spojuje nějaký osobní zájem (vazba na členy klubu nebo sami jsou nebo byli aktivními sportovci) nebo je láká bližší spolupráce v podnikatelském sektoru s ostatními sponzory klubu.

7. *Preferujete spolupráci s jedním velkým (generálním) sponzorem nebo s několika menšími? A proč?*

Podle mne je lepší mít více sponzorů, čímž se vyhneme potížím při ztrátě jednoho velkého. Protože se do sponzorování ve volejbale nikdo moc nehrne, tak musíme být rádi za jakéhokoliv sponzora.

8. *Cítíte při špatných výsledcích tlak ze strany sponzorů? Pokud ano, jak se projevuje?*

Samozřejmě, tlak při špatných výsledcích je od sponzorů velmi výrazný, protože se sponzoři tímto druhem sponzorství prezentují ve společnosti. Tlak se projevuje v ovlivňování výše příspěvku a tím je dosažen tlak na všechny složky klubu (od manažera po hráče).

9. *Jste se současnou situací v klubu spokojen? Případně co byste změnil?*

Nejsem spokojen, protože po celosvětové krizi hodně společností omezilo sponzorství sportovních aktivit. Nevím, jak bych to změnil, jelikož to doléhá nejen na sport, ale hlavně na celou populaci.

10. *Je váš klub nezisková organizace nebo obchodní společnost?*

Náš klub má dvě složky – neziskovou organizaci pro mládežnické složky a obchodní společnost pro „A“ tým, který přináší nejvyšší příjmy, ale i výdaje.

11. *Jak váš klub zasáhla finanční krize a kde se to nejvíce projevilo?*

Jak jsem výše uvedl, finanční krize ovlivnila celý sportovní sektor, tzn. i celý náš klub od mládeže po „A“ tým. Je zajímavé, že tato krize ovlivnila sportovní sektor až následně po podnikatelské krizi a v současné době je to nejaktuálnější.

12. *Jaká družstva kromě extraligového „A“ váš klub má? Mládež?*

V mužích máme jen extraligový „A“ tým. V mládežnických složkách máme týmy juniorů, kadetů, st. žáků 2 týmy, ml. žáků 2 týmy a v přípravce 3 týmy.

13. *Jaký typ hráčské smlouvy u vás hráči podepisují a na jak dlouho? Mají všichni hráči stejnou smlouvu? Podepisují hráči mládežnických družstev také nějakou smlouvu? A jakou?*

Hráčská smlouva je dohoda o spolupráci při sportovní činnosti a délka smlouvy je

individuální - od jedné sezóny až po šestileté období. Snažíme se, aby smlouvy byly jednotné, ale najdou se i výjimky. U mládežnických hráčů nabízíme smlouvy jen talentovaným jedincům.

14. Existují v Ostravě nějaké volejbalové třídy na základních či středních školách, kde jsou vychováváni mladí hráči vašeho klubu? Jestliže ano, tak kolik hráčů a z jakých družstev do nich chodí?

V Ostravě existují pro děti volejbalové kroužky u ZŠ v 2.-6.třídě a sportovní gymnázium, kde mohou být hráči po 5. třídě ZŠ. (Počet hráčů je každou sezónu jiný).

15. Jakým způsobem probíhá nábor mladých hráčů a kde se o něm mohou případní zájemci dozvědět?

Nábory hráčů už nemají takovou úspěšnost, jakou bychom si představovali, a proto volíme jiný způsob – trenér (skaut) osobně navštěvuje ZŠ na promo hodinách tělocviku s volejbalem a domlouvá volejbalové kroužky v rámci vyučování.

Na stránkách klubu je stabilní pozvánka pro případné zájemce do volejbalové přípravy klubu.

16. Co je podle vás finančně pro klub lepší? Vychovat si do družstva mužů „A“ vlastního odchovance nebo si koupit již „hotového“ hráče z jiného klubu?

Samozřejmě si vychovat vlastního hráče, ale „A“ tým musí mít i hráče odjinud, kvůli lepším výsledkům celého týmu.

17. S jak velkým finančním rozpočtem na sezónu hospodaříte a kolik finančních prostředků vás stojí jednotlivá družstva? Jaké jsou celkové příjmy a výdaje klubu?

Toto je v České republice choulostivá otázka, ale vzhledem k tomu, že naše roční účetní uzávěrka visí na netu, odpovím na ni. Roční rozpočet volejbalového klubu, který je v první čtyřce extraligy je v rozmezí 8 – 12 mil. Kč podle regionů a možností sponzorů. Na mládež je standardně vyčleněna z tohoto rozpočtu částka ve výši 10%.

4.1.3 SWOT analýza

Silné stránky:

- kvalitní vedení klubu,
- komunikace s diváky prostřednictvím veřejných akcí,
- dobře zpracované webové stránky,
- existence volejbalových kroužků a sportovního gymnázia, kde jsou vychováváni mladí hráči,
- kvalitní tým „A“, který hraje nejvyšší soutěž UNIQA Extraliga mužů,
- atraktivnost a umístění volejbalové haly, dobrá dostupnost z městské hromadné dopravy,
- dobrá cenová strategie,
- jediný mužský extraligový volejbalový klub v Ostravě,
- dobré umístění v tabulce.

Slabé stránky:

- nemožnost zakoupit vstupenky na jiných místech než v hale,
- nedostatečná propagace klubu,
- nízká medializace volejbalu,
- málo parkovacích míst u sportovní haly.

Příležitosti:

- motivování školáků ke sportovní aktivitě,
- získávání nových volejbalových příznivců kvalitní úrovní hry,
- neustálé oslovování nových sponzorů,
- možnost fanoušků zakoupit na webových stránkách propagační předměty klubu či volejbalové míče.

Hrozby:

- větší popularita jiných sportů jako je fotbal, hokej,
- ztráta sponzorů z důvodů špatných výsledků,
- stále rostoucí počítačové technologie (počítačové hry),
- malý zájem školáků účastnit se sportovních aktivit,
- lepší podmínky hráčů v zahraničí,
- ztráta diváků z důvodu nedostatku jejich volného času.

4.1.4 *Využívané nástroje marketingového mixu*

Produkt

Veškeré volejbalové týmy, tedy i VK DHL Ostrava, nabízí divákům a fanouškům nemateriální produkt. Jedná se především o hodnotu zážitku a prožitkovost, kterou diváci vnímají v průběhu zápasu. Důležité pro oko diváka jsou výkony sportovců a samozřejmě i trenéra, který tým vede. VK DHL Ostrava hraje nejvyšší mužskou soutěž UNIQA extraligu a tudíž je ke zhlédnutí kvalitní volejbal. Podpora fanoušků je pro klub velmi důležitá, protože stimuluje hráče k lepším výkonům na hřišti.

Cena

Cenou za poskytovaný produkt, respektive zážitek, rozumíme cenu vstupenek. Je velmi důležité vypracovat takovou cenovou strategii, která přinese klubu určitý zisk a zároveň neodradí, ale spíše naláká diváky k jejich koupi. Správní rada klubu určila běžné vstupné, které je pro dospělé 50 Kč, pro studenty 30 Kč a důchodce rovněž 30 Kč. Do cenové strategie spadá i možnost zakoupení permanentek či množstevní slevy. Obě tyto možnosti klub využívá. Množstevní slevy se vztahují většinou na play-off a jsou to slevy při zakoupení lístků na oba dva domácí zápasy, které samostatně vyjdou draž. Permanentka se pohybuje kolem 500 Kč a platí na všechny zápasy v základní části, play-off, Český pohár či Challenge a CEV cup. Hlavní jádro fanoušků má permanentky od klubu zdarma, stejně jako příbuzní

hráčů a někteří sponzoři. Vstupenky je možno zakoupit v den utkání pouze na pokladně v hale. Na utkání play-off lze využít předprodej také přímo v hale.

Místo

Místem je v případě VK DHL Ostrava sportovní hala Sareza, která se nachází v Ostravě-Přívozu na ulici Hrušovské. Hala je velmi dobře strategicky umístěna. Hala byla původně v péči někdejší Tělovýchovné jednoty Hutních montáží. Od roku 2000 halu spravuje Sportovní a rekreační zařízení města Ostravy, s. r. o. a od té doby prošla důkladnou rekonstrukcí. Byla vynaložena 30-ti milionová investice a výsledkem je zařízení nabízející jak sportovcům, tak všem návštěvníkům, požadovaný komfort a příjemný vzhled. Volejbalový klub dostává na nájem haly dotace od Magistrátu města Ostravy. U areálu se nachází parkoviště s kapacitou 80 míst.

Kapacita hlediště je 1000 diváků, z toho 650 sedících. Do haly je umožněn bezbariérový přístup a k občerstvení mohou návštěvníci využít restauraci umístěnou v objektu, která má kapacitu 40 osob. Sportovní hala Sareza disponuje jak velkou, tak malou halou. Pro sportovce je k dispozici posilovna a sauna. Samozřejmostí je několik šaten se sociálním zařízením. Hala je velmi dobře ozvučena a součástí jsou i dva bezdrátové mikrofony. Pro příznivce adrenalinových sportů je ve velké hale umístěna horolezecká stěna a bouldering. Své místo zde našel nejen tým volejbalistů, ale také florbalistů, házenkářek, judistů a futsalistů.

Marketingová komunikace

Reklama:

Televize – mediální kontakt je u klubu na solidní úrovni, i když k dokonalosti to má daleko, jelikož o volejbal není takový zájem jako o fotbal a hokej. Klub spolupracuje s televizí při televizních přenosech volejbalu. Zápasy jsou vysílány na televizním programu ČT 4 SPORT v rámci pořadu Time out. Na webových stránkách České televize je možno v záložce videoarchiv zhlédnout všechna vysílaná utkání z mužské extraligy.

Rozhlas – klub spolupracuje jako partner s Hitrádiem Orion.

Tisk – klubu jsou nakloněny regionální deníky, v Moravskoslezském kraji pak především Moravskoslezský deník, který nabízí nejaktuálnější informace ze zápasů i z interního

prostředí klubu, k propagaci je využívána také stránka iDNES.cz, kde je možno si vyhledat přímo klub VK DHL Ostrava a dočíst se o celkovém průběhu sezóny a o chystaných zápasech apod.

Internet – klubem pověřený administrátor spravuje webové stránky klubu, které jsou velmi dobře zpracované. Návštěvník se může prostřednictvím kalendáře orientovat v zápasech, které proběhly a které se teprve chystají, na webových stránkách se může také dovědět i něco z historie klubu, o hráčích jednotlivých týmů, o výsledcích, kterých bylo dosaženo. Administrátor nezapomněl ani na diskuzi, ve které se mohou fanoušci vyjadřovat a komunikovat s klubem. Na stránkách jsou aktuality, hodnocení jednotlivých zápasů a nechybí ani statistiky. Pro zábavu si mohou návštěvníci stránek zahrát online volejbalové hry.

VK DHL nezůstal pozadu ani s největší sociální sítí Facebook, na kterém si vytvořil profil. Fanoušci se mohou stát přáteli VK DHL a komunikovat s klubem tímto způsobem. Na profilu opět najdeme informace o všech zápasech, ke kterým se může kdokoliv vyjádřit. K dispozici jsou také videa z tréninku hráčů DHL a fanoušků. Správce profilu před každým plánovaným zápasem posílá zaregistrovaným lidem pozvánku, aby se jej zúčastnili a přišli tým podpořit.

Plakáty – klub kromě předchozích možností propagace využívá také plakáty, které nejsou umístěny na tradičních výlepových místech, ale nacházejí se na nástěnkách spolupracujících škol a jiných organizací. Během play-off se klub snaží mít i reklamu jinde, všechno ovšem záleží na finančních možnostech.

Podpora prodeje

Tento nástroj funguje ve VK DHL prostřednictvím akcí při zápasech a akcích pořádaných pro fanoušky klubu. První bod fungoval nejdříve formou vystoupení roztleskávaček. Od těch vedení klubu upustilo a nyní existuje soutěž, kde diváci mohou tipovat výsledek prvního setu a tři diváci, kteří ho uhodnou nebo budou alespoň nejbližší, vyhrávají ceny. Těmi je například batoh nebo kravata s logem pojišťovny Generali.

Další propagaci a podporu prodeje, kterou klub zavedl, je možnost konfrontace s hráči extraligy během tréninku s fanoušky. Tato akce má velký úspěch a účastní se jí docela velký počet zájemců. Trenér spolu s hráči navodí atmosféru tréninku a fanoušci si vyzkouší některé cviky, které absolvují na svých trénincích i hráči a nakonec se dostane i na samotnou hru. Prozatím proběhla jedna tato akce, ale z důvodu velkého zájmu se rozhodl klub pro

opakování. Tentokrát do toho zapojil i hráčky TJ Mittal Ostrava, které budou po boku hráčů DHL bavit a trénovat fanoušky.

Co se týče reklamních předmětů, byly v oběhu šály za 150 Kč, jinak pokud by měl divák zájem o dres, tak ho klub nechá vyrobit. Někteří hráči po sezóně své dresy rozdávají, ale většinou jsou určeny pro skalní fanoušky či známé.

Přímý marketing

Přímý marketing využívá klub pouze v podobě Řeči pod síť, které se nachází na webových stránkách klubu v sekci fanzone. Ty slouží pro fanoušky a příznivce, kteří mají chuť či potřebu se vyjádřit na téma volejbalového klubu DHL, nebo volejbalu vůbec. Klub se na ně snaží reagovat.

Klub od roku 2004 vydával zpravodaj Smeč, ve kterém se fanoušci mohli dočíst o veškerém dění ve VK DHL. Ten ovšem byl nákladný a náročný na přípravu a tudíž byl v roce 2008 zrušen.

Sponzoring

Je nástroj marketingové komunikace, který je založený na principu služba x protislužba. Žádný klub se bez sponzora v současné době neobejde. U VK DHL Ostrava tvoří sponzorské dary největší příjem do rozpočtu. Roční rozpočet volejbalového klubu činí 8-12 mil. Kč podle umístění v tabulce a možností sponzorů, kteří přispívají klubu zhruba 80% z celkové částky jeho nákladů. Bohužel po celosvětové krizi se sponzoři stáhli a je velmi obtížné shánět nové. Volejbalový klub shání sponzory většinou přes osobní kontakty nebo přes bližší spolupráci v podnikatelském sektoru s ostatními sponzory klubu.

Hlavní partneři: Ostrava, DHL, Gerlach, Strabag, skupina ČEZ, Centr group, a.s, Anaj.

Partneři: Adidas, Hitrádio Orion, ACA autocentrála, ha-vel, Intoza, JC trans, Alcor trading, Talpa-rpf, ADOP car, a.s., Staspo spol. s r. o.

Město Ostrava je strategický partner, který se podílí výraznou měrou na rozpočtu klubu.

Sponzoři jsou z celé palety podnikatelského zaměření a nejdelší spolupráci má klub se dvěma z nich, a to 10 let, se zbylými pracuje různě dlouho. Vztahy s partnery jsou ošetřeny smlouvou o reklamní spolupráci.

Jak již bylo výše řečeno, sponzorství je založeno na vztahu služby a protislužby. Partneri poskytují VK DHL jednak finanční prostředky, ale také materiální prostředky (sportovní vybavení, kancelářské potřeby, mediální prezentace). Jako protislužbu nabízí klub sponzorům reklamní aktivity spojené se sportovní činností klubu, společná setkání sponzorů a morální podporu v práci s mládeží v regionu.

Generální sponzor, kterým je DHL, má svého zástupce ve správní radě klubu, která ovlivňuje veškeré dění v klubu.

4.2 TJ MITTAL OSTRAVA

4.2.1 O klubu

Členská základna tohoto klubu, ale i jeho výkonnost se zvýšila po sloučení s Tatranem v r. 1961. Tatran měl tenkrát jedno nejlepších ženských družstev volejbalistek v republice. Vždyť mistrovský titul získal hned třikrát (1948, 1951, 1952). Později ovšem generační problém přechodně výkonnost snížil a po útlumu následoval sestup do nižší soutěže. Po nevýrazném období se počátkem osmdesátých let začala projevovat dlouhodobá systematická péče o mládež a oživením družstva žen průbojnými talenty vedlo k tomu, že v r. 1972 se družstvo, již pod názvem TJ Nová huť, znovu probojovalo do nejvyšší soutěže. Nezkušené družstvo však v ní vydrželo jen jednu sezonu. Ale v zápětí se vrátilo mezi nejlepší a hrálo mezi nimi 6 let. Po dalším krátkém pobytu v národní lize se posílený tým vrátil do extraligy v roce 1992. V sezoně 2001/2002 extraligový celek podlehl v baráži celku Střešovic a sestoupil do 1. ligy. Po roční stáži v 2. nejvyšší soutěži tým sehrál baráž o extraligu se stejným klubem a hladce postoupil zpět do extraligy v poměru 3:0 na zápasy, bez ztráty jediného setu. Od této sezóny hrají ženy stabilně extraligu. Extraligový kádr volejbalistek TJ Mittal těží ze široké základny dívčí mládeže, které klub věnuje dlouhodobou pozornost. Tým „A“ žen byl v roce 2007 a 2008 v tabulce extraligy na 4. místě. V posledních 2 letech se umístil na 7. místě.

4.2.2 Rozhovor s manažerem

Byl proveden polostandardizovaný rozhovor, k němuž nebylo použito žádného záznamového zařízení. Na otázky odpovídal sportovní manažer TJ Mittal Ostrava Mgr. Miloš Matula.

1. *Kolik je vám let?*

47 let.

2. *Jaké máte vzdělání?*

Vysokoškolské – pedagogická fakulta, obor matematika.

3. *Jak dlouho působíte jako sportovní manažer klubu a jak jste se k této práci dostal?*

Jako sportovní manažer působím 4 roky. K této práci jsem se dostal docela zvláštním způsobem. Na začátku jsem 10 let působil jako učitel matematiky. Poté jsem měl ve středisku Varenská pronajatý squash, přes něj jsem se dostal k manažerovi volejbalového klubu TJ Mittal Ostrava a nyní působím jako manažer celého objektu Varenská.

4. *Co je náplní vaší práce?*

Je toho hrozně moc, jelikož jsem na to sám, musím zajistit fungování 11 klubů, které tady máme, z nichž stěžejní je pro mě volejbal. Dále se starám o všechny haly, počínaje jejich naplněním klienty, přes vybavení až po finanční stránku. Pro volejbal je důležité shánění dotací a grantů, kterým se také zabývám a sháním potřebné prostředky pro fungování klubu. Pořádám také různé akce a turnaje, nejen pro návštěvníky areálu, ale také pro sponzory či diváky, kteří přicházejí podpořit náš volejbalový tým.

5. *Jaké manažerské dovednosti by měl podle vás mít dobrý a úspěšný manažer? Je někdo vašim vzorem nebo koho jako manažera sportovního klubu uznáváte (nemusí jít jen o volejbal)? A proč?*

Je velmi obtížné říct, jaký by měl dobrý manažer být, zda má být výřečný nebo naopak nebýt středem pozornosti a držet si odstup. Záleží na konkrétních situacích, ve kterých se může ocitnout, ale určitě by manažerovi nemělo chybět charisma a cílevědomost. Důležité je také umět prosadit své nápady a názory. Samozřejmě bych tady mohl jmenovat spoustu dalších vlastností, které jsou důležité pro vedení. Snad by to vystihlo jedno slovo, a to všestrannost.

6. *Jak získáváte pro klub sponzory?*

Sponzoři se v současné době hledají velmi obtížně. Zvláště pro tento sport a jeho ženskou složku, která se u nás netěší takovému zájmu jako například v Polsku. Jelikož jsem nepůsobil v tomto prostředí již od začátku své kariéry, musel jsem si budovat kontakty sám a to bylo těžké. Shánění partnerů u nás funguje především přes kontakty s osobním zájmem. Snažíme se oslovovat rodiče hráček a osoby, které jsou s volejbalem nějak spojeny a mají zájem nás finančně nebo jinak podpořit.

7. *Preferujete spolupráci s jedním velkým (generálním) sponzorem nebo s několika menšími?
A proč?*

Určitě s několika menšími. Je to z toho důvodu, že při ztrátě velkého sponzora bychom byli odkázáni sami na sebe a je obtížné sehnat rychle náhradu. Více menších sponzorů také nemá takové nároky, jako jeden velký generální sponzor.

8. *Cítíte při špatných výsledcích tlak ze strany sponzorů? Pokud ano, jak se projevuje?*

Tlak ze strany sponzorů při špatných výsledcích necítíme, protože jak už jsem uvedl výše, naši sponzoři jsou spíše známí, kteří nás podporují a částky, kterými přispívají, nejsou tak závratné, aby tlak vznikl. Jediné nároky, které jsou kladeny, jsou ze strany vedení a trenérů, aby naše hráčky nepolevily a podávaly stabilní výkony.

9. *Jste se současnou situací v klubu spokojen? Případně co byste změnil?*

Určitě nejsem plně spokojen. Jak říkám, vždy je co změnit k lepšímu. V našem případě bych určitě zlepšil lékařskou péči a rehabilitaci. Ve špatném stavu je také celkové zázemí klubu, protože máme málo lidí, kteří by ho vytvořili.

10. *Je váš klub nezisková organizace nebo obchodní společnost?*

Tělovýchovná jednota je občanské sdružení a volejbalový klub nemá samostatnou právní subjektivitu. Je pouze součástí tělovýchovné jednoty.

11. Jak váš klub zasáhla finanční krize a kde se to nejvíce projevilo?

Rozhodně finanční krize ovlivnila celý náš klub. Sponzoři přestali poskytovat finance a i když máme v názvu Mittal, společnost Arcelor Mittal nám již finance neposkytuje. Jediný, kdo nás podpořil, bylo město Ostrava.

12. Jaká družstva kromě extraligového „A“ váš klub má? Mládež?

Náš klub má kromě extraligy žen také juniorky a kadetky, které hrají extraligu, dále starší a mladší žákyně a 3 přípravky.

13. Jaký typ hráčské smlouvy u vás hráčky podepisují a na jak dlouho? Mají všechny hráčky stejnou smlouvu? Podepisují hráčky mládežnických družstev také nějakou smlouvu? A jakou?

Podepisujeme s hráčkami dva druhy dohod. První je smlouva o sportovní činnosti, ta funguje jako OSVČ, kdy si hráčky samy platí pojištění. Druhou je dohoda o provedení práce, kterou podepisují především studentky a výhodou je, že nemusí platit již zmíněné pojištění.

Smlouvy se snažíme uzavírat na co nejdelší dobu, ale délka se samozřejmě liší. Minimálně jsou smlouvy na 1 rok, respektive sezónu, některé jsou uzavřeny na 3 roky. Studentky podepisují většinou dohody na celé studium, tedy 3 roky.

14. Existují v Ostravě nějaké volejbalové třídy na základních či středních školách, kde jsou vychovávány mladé hráčky vašeho klubu? Jestliže ano, tak kolik hráčů a z jakých družstev do nich chodí?

Ano, existují sportovní třídy. Máme přípravky na škole Gen. Píky, dále na F. Formana a také na sportovním gymnáziu Dany a Emila Zátopkových. V budoucnosti bychom také chtěli otevřít přípravky na školách v Porubě a v centru směrem na Přívoz, aby děti nemusely tolik dojíždět. V současnosti se připravuje projekt 2011, který přejmenuje současné sportovní třídy na sportovní střediska.

15. Jakým způsobem probíhá nábor mladých hráček a kde se o něm mohou případní zájemci dozvědět?

Klasické náboory hráček se ukázaly jako nedostačující a již nevyhovující. Proto jsme zvolili jiný způsob, kdy trenéři chodí do škol a tam dělají nábor. Dále také oslovují rodiče a motivují děti ke vstupu do volejbalového kroužku.

Stabilně na našich webových stránkách visí pozvánka o náboru nových hráček. Pro tyto účely využíváme také Ostravský deník.

16. Co je podle vás finančně pro klub lepší? Vychovat si do družstva žen „A“ vlastní odchovankyni nebo si koupit již „hotovou“ hráčku z jiného klubu?

Určitě je pro nás finančně výhodnější vychovat si vlastní hráčku.

17. S jak velkým finančním rozpočtem na sezónu hospodaříte a kolik finančních prostředků vás stojí jednotlivá družstva?

Roční rozpočet našeho klubu je asi o polovinu menší než u mužského klubu. Činí to zhruba 6 mil. Kč. Je v něm zahrnuto všechno od rehabilitace, posilovny až k platům hráček. Konkrétně potom vynaložíme na ženy 3,5 mil. Kč, juniorky a kadetky po 1 mil. Kč a zbytek je rozložen mezi starší a mladší žákyně a přípravku.

4.2.3 SWOT analýza

Silné stránky:

- cílevědomý sportovní manažer,
- dobré divácké zázemí,
- mladý kolektiv v týmu,
- kvalitní trenéři,
- množství tříd, kde jsou vychovávány mladé hráčky,
- velká podpora od města,

- bojovnost hráček,
- dobrá dostupnost a vybavení haly,
- plány do budoucna ohledně přípravek.

Slabé stránky:

- webové stránky součástí celé TJ Mittal,
- nepostačující informace na stránkách klubu,
- nedostatečné zázemí co se týče počtu lidí,
- málo financí plynoucích od sponzorů,
- nízká propagace klubu.

Příležitosti:

- vytvoření vlastních webových stránek,
- hledání nových sponzorů z celé podnikatelské sféry,
- přijetí nových zaměstnanců, kteří pomůžou klubu rozvíjet se
- zavedení přípravy na některé škole v Porubě a v centru města,
- získávání dotací a grantů.

Hrozby:

- větší popularita jiných sportů,
- malý zájem o ženský volejbal v ČR,
- nedostatek finančních prostředků pro fungování klubu,
- nízký zájem školáků o volejbal,
- ztráta sponzorů.

4.2.4 Využívané nástroje marketingového mixu

Produkt

Stejně jako VK DHL Ostrava i ostatní volejbalové týmy, nabízí také TJ Mittal Ostrava hodnotu zážitku, který je poskytován divákovi v průběhu všech utkání. Nabízí se možnost zhlédnout extraligový volejbal v případě týmu žen „A“, juniorek i kadetek. Ženský volejbal nemá u nás takový ohlas, mimo jiné kvůli menší razanci a pomalejší hře, než je tomu u mužského volejbalu. Proto je velmi těžké získat si fanoušky, kteří prožitek ze hry ocení i u žen a přijdou klub podpořit.

Místo

Hlavní dějiště, kde se odehrávají veškeré domácí zápasy Mittalu se nazývá sportovní středisko Varenská. Tento areál je umístěn poměrně blízko centru města, přesněji v Moravské Ostravě na ulici Varenská. Hned vedle se nachází obchodní dům Futurum. Dostupnost z městské hromadné dopravy je dostačující ze všech směrů, už kvůli zmíněnému Futuru, do kterého denně proudí davy lidí. Celý komplex je ve vlastnictví tělovýchovné jednoty, což znamená, že klub neplatí nájemné, pouze spotřebované energie. U ostatních týmů, které trénují jinde, se platí nájemné. Konkrétně se extraligové zápasy odehrávají v hale míčových sportů, která nabízí všestranné využití převážně pro sporty jako je volejbal, basketbal, házená, florbal, sálová kopaná apod. Tato hala nabízí hlediště s kapacitou pro 500 diváků a možnost zvýšení kapacity o 150 diváků prostřednictvím výsuvných tribun. Mimo tuto velkou halu nabízí komplex také halu pro badminton, judo, gymnastickou halu a halu stolního tenisu. Je zde i možnost regenerace, sauny i masáže a ubytování, které slouží převážně sportovcům, ale i jiným zájemcům. K dispozici je také spousta venkovních sportovišť, kde mimo jiné nalezneme i beach centrum.

Cena

Tento nástroj marketingového mixu v sobě opět zahrnuje cenu vstupného na jednotlivá utkání. Na rozdíl od VK DHL, kde o ceně rozhoduje správní rada, v TJ Mittal má tuto věc na starosti manažer klubu. Cena za vstupenku byla zvolena pro dospělé 30 Kč a pro důchodce či

studenty 15 Kč. Peníze vybrané ze vstupného ale hrají v klubu naprosto zanedbatelnou položku. Je to z toho důvodu, že manažer má zhruba 100 volných vstupenek. Ty vždy rozdává divákům, kteří se z velké části skládají z rodinných příslušníků a známých hráček či sponzorů. Proto nemá ani pro klub cenu zřizovat permanentky nebo množstevní slevy. Vstupenky je možno zakoupit pouze v hale a nefunguje zde ani předprodej pro play-off.

Marketingová komunikace

Reklama:

Televize - Tuto oblast nemá kupodivu na starosti vedení klubu, nýbrž předseda Českého volejbalového svazu. Obecně je ženský volejbal velmi málo medializovaný. Záznamy z utkání se objeví zhruba 3x za sezonu prostřednictvím programu ČT4 a pořadu Time out.

Rozhlas – manažer využívá kontaktů v rádiové stanici Radiožurnál

Tisk – Mladá fronta Dnes a Ostravský deník mají jediné zastoupení, co se tisku týče. Vzhledem k větší propagaci fotbalu a hokeje se na ženský volejbal nikdo nehrne. K této propagaci patří také internetové stránky těchto časopisů, které používá mnoho spotřebitelů z důvodů většího komfortu a aktuálních informací, které jsou ihned k dispozici.

Plakáty – Tento způsob propagace využívá klub stabilně a to vyvěšováním plakátů na spolupracujících školách či na halách, kde trénují ostatní týmy. Nárazově jsou plakáty používány před utkáním extraligy pro zviditelnění klubu a nalákání diváka.

Internet – V současnosti se bez internetu neobejde skoro žádná osoba a jinak tomu není u volejbalových klubů. TJ Mittal má webové stránky, na kterých se mohou fanoušci dovědět data utkání či chystané akce nebo se jakkoliv vyjadřovat v diskuzi. Bohužel tyto stránky nejsou samostatné, ale jsou součástí stránek celé tělovýchovné jednoty.

Jednou z důležitých povinností klubu je hlásit na internetové stránce www.cvf.cz výsledky z utkání a doplňovat veškeré statistiky do rubriky datavolley. Do budoucna se plánuje zavést do haly kameru, která zachytí veškeré zápasy a na těchto stránkách poté bude možno zhlédnout záznam z utkání.

Podpora prodeje

Z finančních důvodů nemá klub takové možnosti jako VK DHL, proto se tento nástroj promítá zatím jen v akci nazvané: „Trénink s fanoušky“. TJ Mittal se do této akce zapojuje poprvé. První trénink proběhl pouze pod vedením hráčů z DHL, nyní budou přítomni i hráčky Mittalu. Vedení klubu se snaží samozřejmě podpořit své fanoušky a na závěr sezóny pořádá posezení, respektive sportovní odpoledne. Vzhledem k tomu, že většina fanoušků jsou příbuzní hráček a celý klub působí domácím dojmem, je tohle jedna z mála věcí, které si může klub dovolit.

V dřívější době bývaly slosovatelné vstupenky, ale od těch vedení upustilo z důvodu neefektivnosti. Do budoucna klub uvažuje o dvojutkání s VK DHL v základní části.

Sponzoring

Je důležitým nástrojem i pro TJ Mittal Ostrava. Stejně jako u VK DHL funguje sponzorství v Mittalu převážně na osobních kontaktech. Ovšem tato oblast je u ženského klubu na jiné úrovni. Jedná se zde spíše o kamarádské partnery, kteří jsou ochotni nějakou tu korunu poskytnout. Manažer TJ Mittal shání sponzory sám a je to jedna z jeho mnoha povinností a odpovědností. Již delší dobu se snaží sehnat člověka, který by se zabýval konkrétně sháněním partnerů.

Současným největším sponzorem je město Ostrava, které poskytuje například dotace na provoz haly, na rozhodčí apod., občas také propagační předměty. Tento hlavní partner je jako jediný vyobrazen na dresech. Ostatní sponzoři mají reklamu pouze v hale. Přesto, že má TJ Mittal v názvu společnost Arcelor Mittal, ta mu neposkytuje momentálně žádné prostředky.

Jako protislužbu svým partnerům klub nabízí sportovní vyžití v areálu, jehož součástí je i golfové hřiště v Šilheřovicích či volné vstupy na zápasy.

Mezi partnery TJ Mittal Ostrava patří: Statutární město Ostrava, Auto Heller, Joma, Hotel Vista, Universita Ostraviensis, Úřad městského obvodu Ostrava-Moravská Ostrava a Přívoz.

Klub získává mimo finanční podpory také materiální věci, jako sportovní oblečení a doplňky od společnosti Joma, různé iontové nápoje a doplňky stravy. Společnost Auto Heller poskytuje dopravu hráček na venkovní utkání.

Sponzoři nijak neovlivňují dění v klubu, pouze statutární město Ostrava má podmínku, aby se hrála extraliga.

Důležitý je pro tento klub i Český volejbalový svaz, od kterého je také možné získat dotace. Jedná se o složitý proces, kdy TJ Mittal musí splnit určité podmínky jako je pořádání turnajů, testovací turnaje, školení, musí mít trenéry s kvalifikací či přípravku od 1. třídy. Na konci je vyhotovena tabulka a za všechny tyto kategorie se přidělují body. Podle počtu bodů za splněná kritéria může klub získat určité množství peněz. Situace v klubu není ideální, a proto jsou stále oslovováni noví partneři.

4.3 Vyhodnocení marketingového výzkumu

Pro svou práci jsem zvolila dotazníkové šetření, kterým jsem oslovila fanoušky VK DHL Ostrava a TJ Mittal Ostrava na domácích zápasech. Na mé otázky mi odpovědělo 35 respondentů z každého klubu. Dotazník obsahuje 11 uzavřených otázek, které byly položeny tak, aby jim divák porozuměl a byly časově nenáročné na zodpovězení. Cílem bylo zjistit spokojenost diváků s prostředím klubu, cenou za vstupenky, propagací klubu přes internet či média a v neposlední řadě s prací managementu.

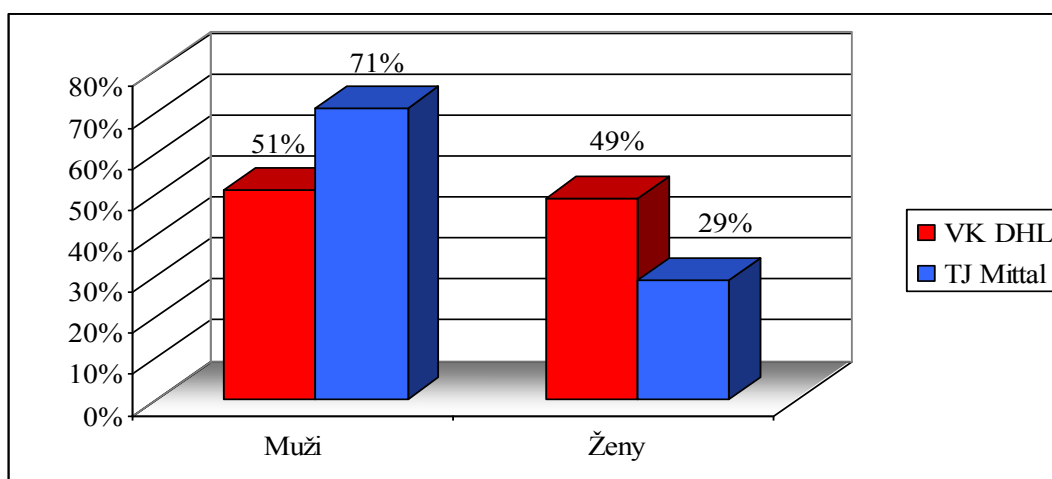
Získané informace jsem pro přehlednost zpracovala do grafů a převedla na procentuální vyjádření.

Otázka č. 1:

Vaše pohlaví?

První otázkou jsem zkoumala, zda domácí zápasy navštěvuje více mužská populace, či ženská. Ve VK DHL jsou hodnoty velmi vyrovnané, zhruba polovina mužů a polovina žen. U TJ Mittal je tomu jinak, tady převládá mužské pohlaví, které představuje 71%.

Graf č. 4.1: pohlaví

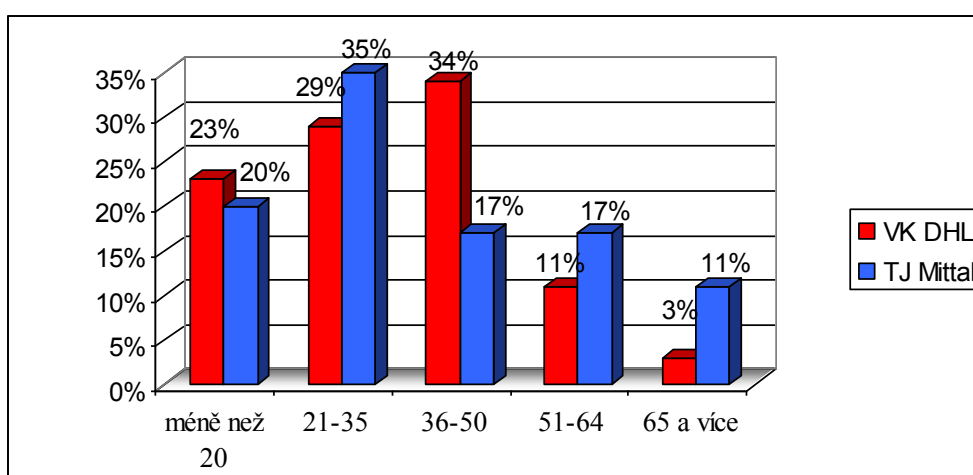


Otázka č.2:

Jaký je váš věk?

Zajímavá je také otázka ohledně věkové hranice diváků. V obou klubech jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Zatímco u VK DHL převládá rozmezí mezi 36 – 50 roky, které je zastoupeno 34%, zápasů TJ Mittal se účastní o něco mladší diváci v kategorii 21 – 35 let, která je tvořena 35%. Nezanedbatelné procento patří také divákům mladším 20 let, které činí průměrně 21% v obou klubech. Nejmenší položku tvoří diváci starší 65. let.

Graf č. 4.2: věk

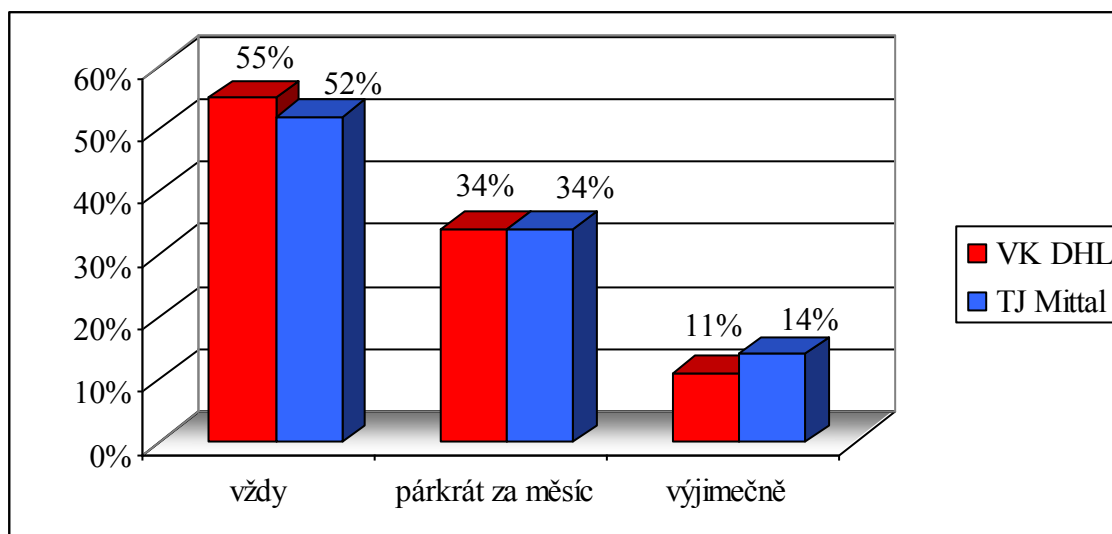


Otázka č. 3:

Jak často navštěvujete domácí zápasy?

Důležité je mít určité jádro fanoušků, kteří přijdou klub co nejčastěji podpořit. Jak ve VK DHL, tak v TJ Mittal tvoří tito diváci vždy něco málo přes 50%. Do 15% se v obou klubech vejdou lidé, kteří chodí na zápasy pouze výjimečně. Zbytek tvoří diváci navštěvující utkání nepravidelně, párkrát za měsíc.

Graf č. 4.3: návštěvnost domácích zápasů

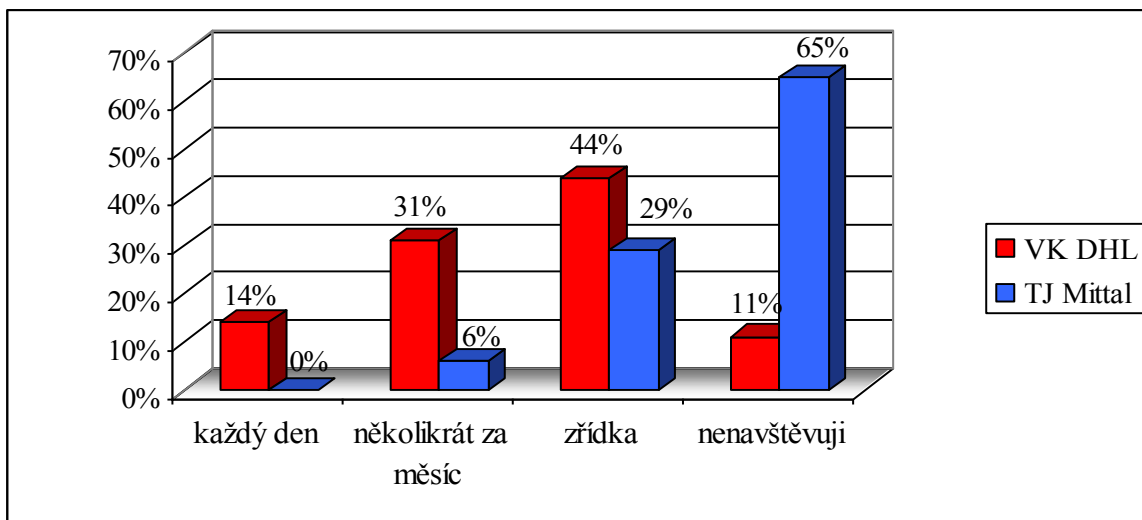


Otázka č. 4:

Navštěvujete webové stránky klubu?

Pro každý klub je důležitá prezentace i formou webových stránek. V tomto ohledu je TJ Mittal pozadu. Otázka měla za úkol zjistit, jak často, či zda vůbec diváci navštěvují webové stránky klubu. U VK DHL tvoří největší procento lidí navštěvující stránky zřídka, a to 44%. Vzhledem k tomu, že volejbal není sport, kde by se denně odehrávaly převratné události, je zvolení této možnosti pochopitelné. Naproti tomu 65% fanoušků TJ Mittal jejich stránky nenavštěvuje vůbec. Důvodem je, že stránky klubu jsou součástí stránek celé tělovýchovné jednoty, tudíž nejsou samostatné a většinou v nich jsou používány odkazy na jinou webovou stránku, kde se teprve mohou diváci informovat o zápasech.

Graf. č. 4.4: návštěvnost webových stránek

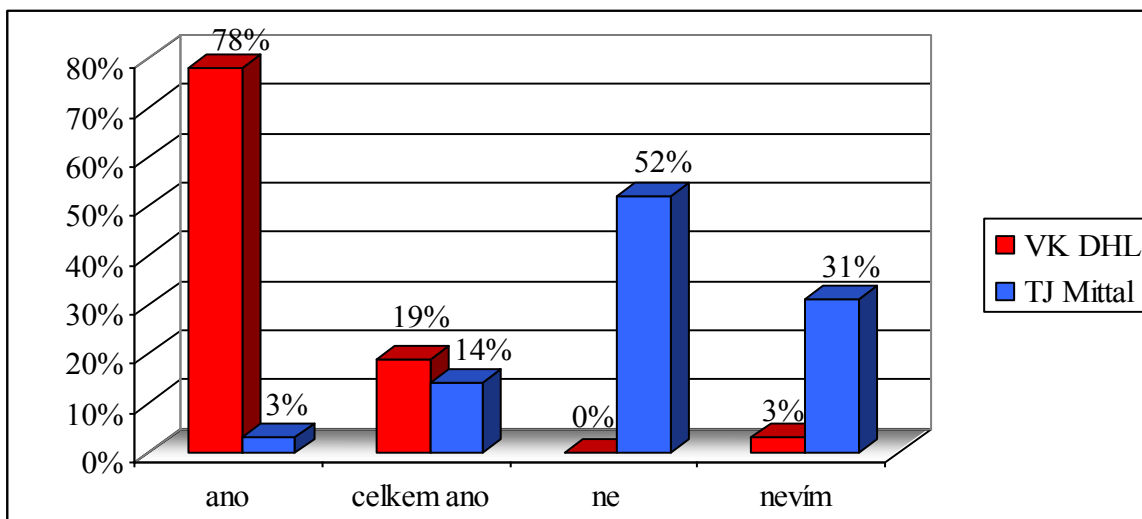


Otázka č. 5:

Pokud navštěvujete webové stránky klubu, jste spokojeni s jejich úrovní?

Každý klub by měl pro diváka zajistit webové stránky na takové úrovni, která mu poskytne veškeré potřebné informace. Zatímco fanoušci VK DHL jsou se stránkami klubu spokojeni na 78%, stránky TJ Mittalu se líbí pouze 3% jejich diváků.

Graf č. 4.5: spokojenost s webovými stránkami

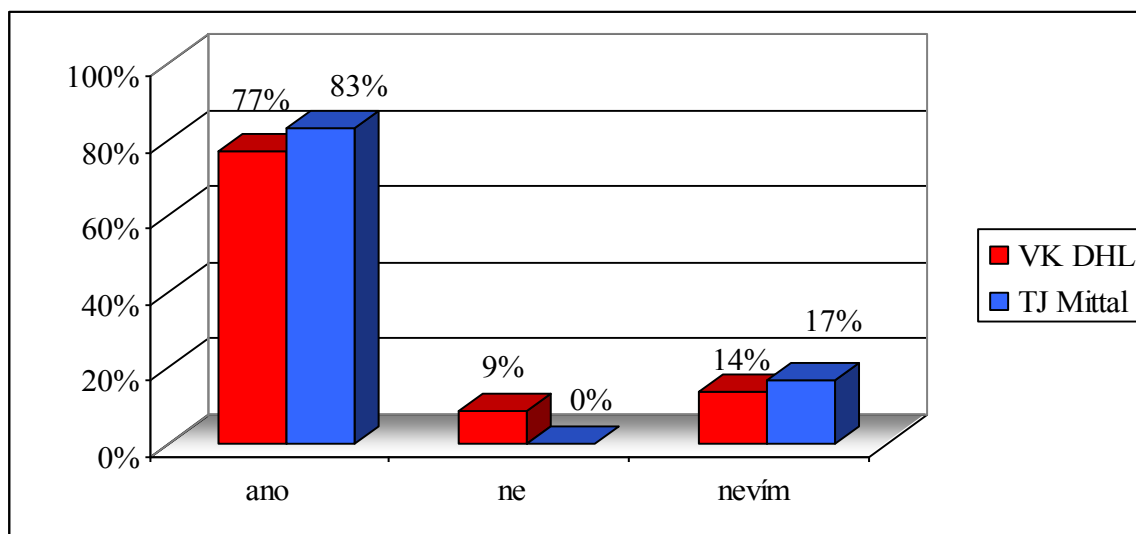


Otázka č. 6:

Je podle vás výše vstupného na mistrovská utkání adekvátní vzhledem k diváckému prožitku?

Ceny jsou v klubech stanoveny tak, aby byl spokojen jak divák, tak management. O tom také vypovídají odpovědi respondentů. Výše vstupného je adekvátní diváckému prožitku pro 77% diváků ve VK DHL a pro 83% v TJ Mittal.

Graf. č. 4.6: úměrnost výše vstupného k prožitku

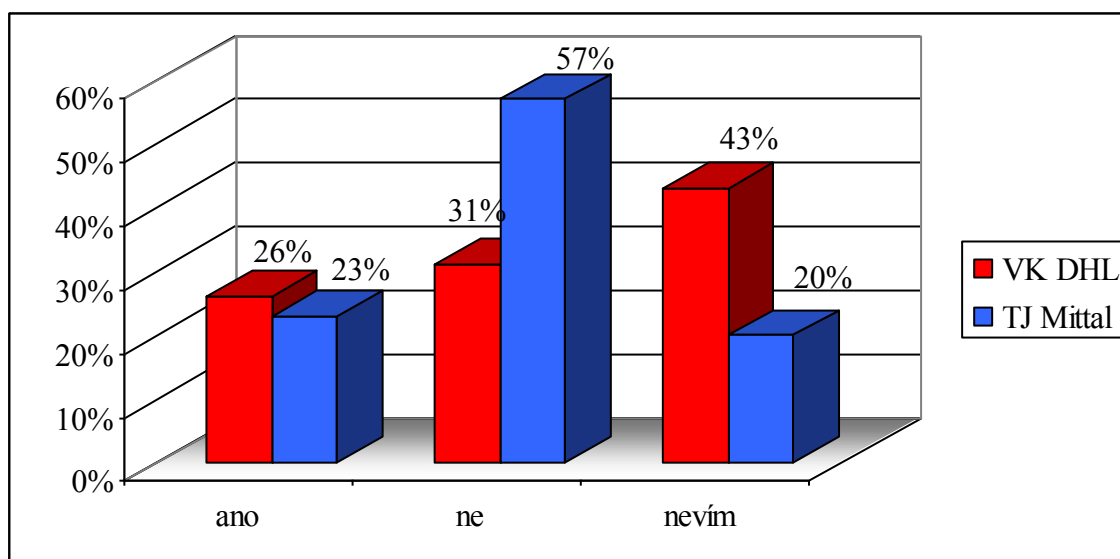


Otázka č. 7:

V případě, že by klub vypravoval autobus pro fanoušky na venkovní zápasy, využít byste této možnosti (i kdybyste se na tom měli i nějak finančně podílet?)?

Skutečnost, že lidé tráví svůj volný čas i jinak než pasivním sledováním zápasů, se promítla také do odpovědí na tuto otázku. Lidé mají i jiné záliby a návštěva domácích i venkovních zápasů může být pro někoho časově nepříjemná. Z toho důvodu také tuto možnost diváci TJ Mittalu z 57% zamítli a 20% lidí nevědělo, co odpovědět. U VK DHL nejvíce lidí využilo možnost „nevím“ a to 43% a 31% tuto možnost zcela zamítlo. Kladné reakce se u obou klubů objevily zhruba u jedné čtvrtiny diváků.

Graf č. 4.7: možnost autobusu pro fanoušky

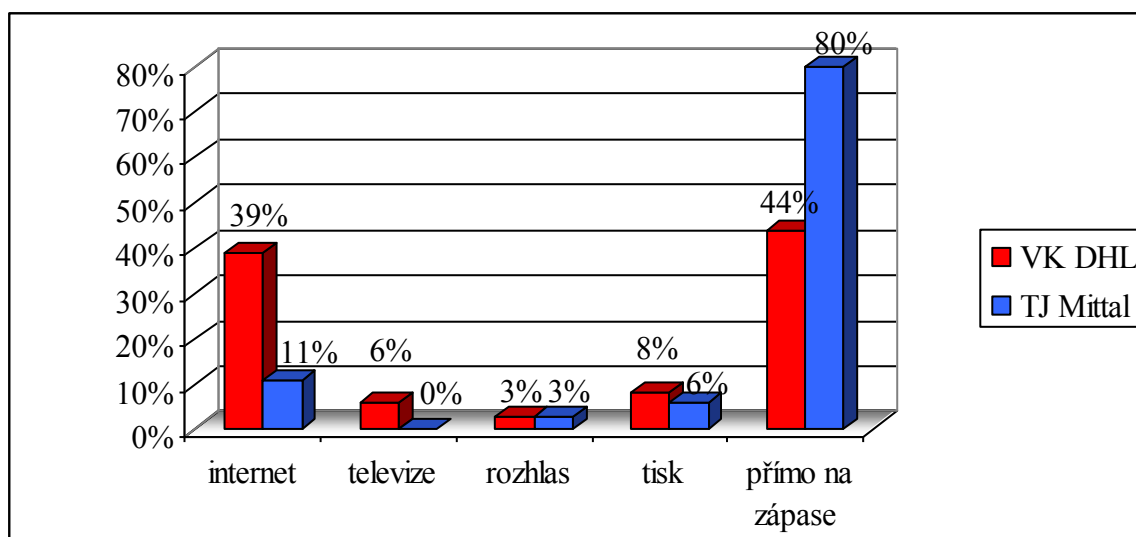


Otázka č. 8:

Odkud se nejčastěji dozvíte o termínech dalších utkání a o dění v klubu?

Vzhledem k celkově nízké medializaci a propagaci volejbalu se drtivá většina diváků TJ Mittal, a to 80%, dozví o dění v klubu přímo na zápase. U VK DHL tato možnost také převažuje pro 44% diváků, ale hned za ní je s 39% zastoupen internet.

Graf č. 4.8: informovanost o utkáních

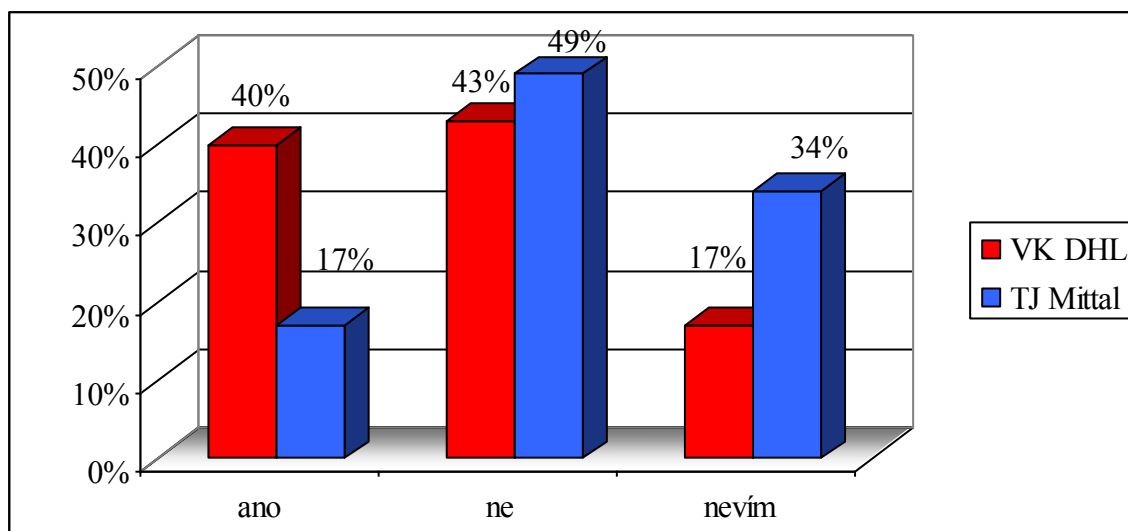


Otázka č. 9:

Je podle vás propagace klubu ve veřejných médiích dostačující?

Jak už předchozí otázka naznačuje, spolupráce klubů s médii není na takové úrovni jako v jiných sportech a jsou si toho vědomi i diváci. S nedostatečnou propagací klubu ve veřejných médiích se ztotožňuje 43% diváků VK DHL a 49% diváků v TJ Mittal. I přes tuto skutečnost si 40% fanoušků DHL myslí opak a je s propagací spokojeno.

Graf č. 4.9: dostatečnost propagace klubu ve veřejných médiích

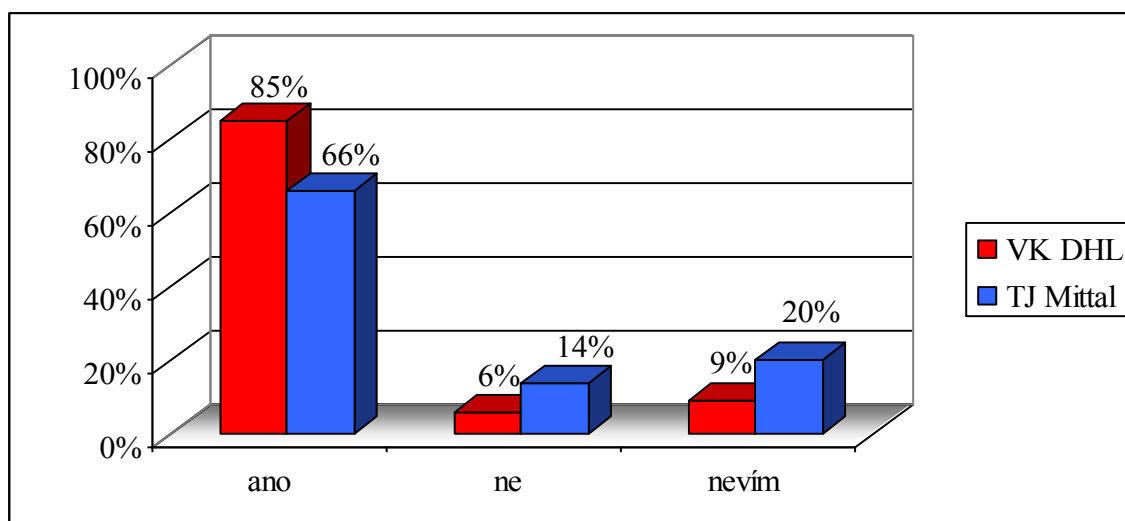


Otázka č. 10:

Jste spokojeni s diváckým zázemím haly, kde se hraje extraligová utkání?

Je důležité, aby hala byla dobře umístěna, co se dopravy týče. Divák by se v ní měl cítit dobře a bezpečně. VK DHL tuto podmínku splňuje pro 85% diváků. V TJ Mittal 14% diváků není spokojeno, nebo by něco změnilo a 20% využilo možnost, že neví, a proto se kladné odpovědi vyšplhaly pouze na 66%.

Graf č. 4.10: spokojenost se zázemím haly

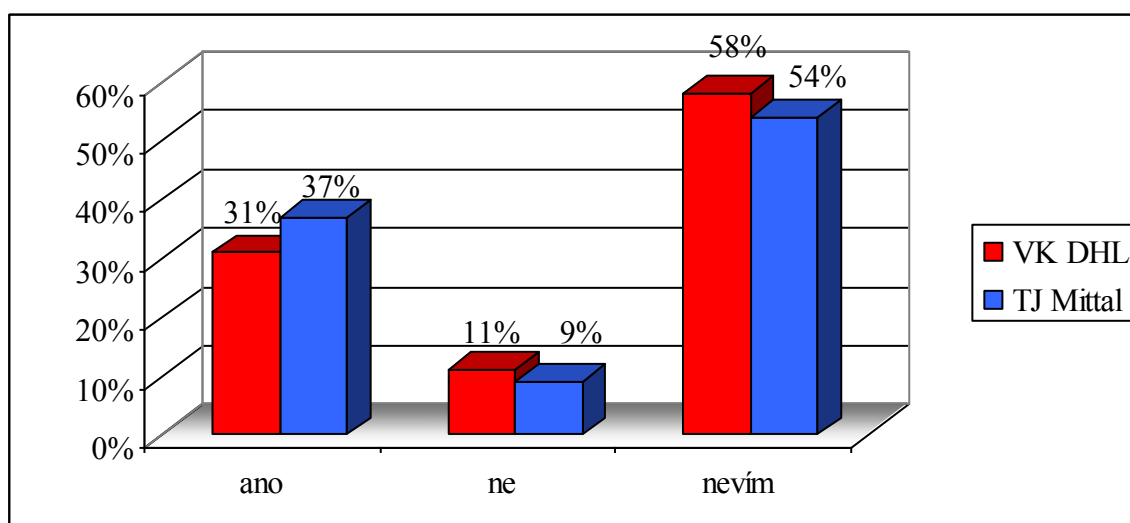


Otázka č. 11:

Domníváte se, že management (vedení klubu) řídí klub dobře?

Dle mého názoru se diváci zaměřují nejvíce na kvalitu hry a s tím spojené výsledky klubů a managementu, respektive vedení klubu nepřikládají až takovou důležitost. Jak je vidět z grafu, u obou klubů přes 50% diváků zaškrtnulo možnost nevím. Nicméně se najdou i lidé, kteří se v této oblasti orientují a jsou s ní spokojeni. Tito lidé tvoří u VK DHL 31% a u TJ Mittal 37%. V průměru 10% diváků není s vedením spokojeno.

Graf č. 4.11: spokojenost s managementem



5 Shrnutí, návrhy, doporučení

5.1 VK DHL Ostrava

Na základě vlastního výzkumného šetření, které jsem prováděla v obou klubech, jsou vidět velké rozdíly mezi mužským a ženským volejbalem v Ostravě. VK DHL Ostrava má velmi kvalitní management a dobré zázemí. Důležité je, aby se klub v rámci svých možností snažil využívat veškeré prostředky k rozvoji klubu a přilákat větší počet diváků. Všeobecně je volejbal na mnohem nižší mediální úrovni než fotbal či hokej, proto je těžké upoutat diváky. VK DHL Ostrava bych doporučila, aby rozvinul podporu prodeje. Konkrétně mohou nabízet divákům různé slevy na vstupenkách i v základní části soutěže či dát divákům možnost vyzkoušet si volejbalové míče, s kterými tým hraje. Co se týče propagace klubu formou reklamy, věřím, že je v rámci finančních možností dostatečná. Tento tým využil výbornou strategii v komunikaci s diváky prostřednictvím tréninků s hráči a tento tah může posílit diváckou základnu.

5.2 TJ Mittal Ostrava

Těžko lze srovnávat TJ Mittal Ostrava s mužským VK DHL. Tento klub je mnohem méně sponzorovaný a z toho důvodu také nemůže využívat tolik prostředků pro zlepšení situace. Na základě šetření, které jsem v klubu prováděla, bych navrhla rozšířit zázemí klubu o schopné lidi. Důvodem je, že manažer klubu je zároveň manažer celého komplexu Varenská a i když je pro něj volejbal stěžejní, stará se o všechny záležitosti sám a nemůže je vykonávat stoprocentně. Největší problém jsou v tomto klubu finance, jejichž nedostatek brání v jeho dalším rozvoji. V současné době je velmi obtížné shánět sponzory, ale je potřeba vytvářet stále nové kontakty a snažit se klub podpořit i z této stránky. Dále zde chybí propagace prostřednictvím webových stránek, které jsou naprosto nedostačující a dle mého názoru nepřehledné. Vše opět ztroskotává na chybějícím člověku, který by se o tuto záležitost staral. Pokud vedení tento nedostatek odstraní, může se klub posunout o krok kupředu. Výborně si management klubu vede u mládeže, kterou se snaží získat na svou stranu a chystá se zřídit přípravky v co nejvíce částech města.

6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na dva ostravské volejbalové kluby, konkrétně VK DHL Ostrava a TJ Mittal Ostrava. Cílem práce byla analýza marketingu a managementu těchto klubů, poukázat především na práci manažerů a prostřednictvím získaných informací zjistit, zda vedení klubů využívá veškeré možnosti, které se jim nabízí a v neposlední řadě prozkoumat názory diváků.

Teoretickou část jsem rozdělila na dvě části, kdy první je zaměřena na charakteristiku pojmů, jako je marketing, sportovní marketing, marketingový mix a management, sportovní management, sportovní manažer. Druhá část je věnována metodám a technikám výzkumu, které jsem použila.

V praktické části jsem provedla vlastní výzkumné šetření, které se u obou klubů skládalo z rozhovoru s manažerem a dále analýzy využívání nástrojů marketingového mixu. V následné SWOT analýze bylo využito získaných poznatků především z marketingového výzkumu a rozhovorů a na jejich základě vymezeny stránky jak silné a slabé, tak příležitosti a hrozby. Na závěr této kapitoly jsem vyhodnotila dotazník, který byl předložen divákům v obou klubech.

Poslední kapitola je věnovaná shrnutí dosažených výsledků a návrhům či doporučením plynoucím z vlastního výzkumného šetření, které mohou případně kluby využít pro zkvalitnění své práce.

Ke zpracování bakalářské práce bylo zapotřebí velké množství informací. K jejich získání jsem využila jak primární zdroje, kde mi posloužily průzkumy formou rozhovorů s manažery a písemné dotazníky pro fanoušky obou klubů, tak zdroje sekundární, kde jsem použila především odbornou literaturu a některé informace z internetových stránek klubů. Stanovený cíl bakalářské práce byl splněn.

Seznam použité literatury

Odborné publikace:

- [1] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5
- [3] DONELLY, J. H.; GIBSON J. L.; IVANCEVICH J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [4] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2
- [5] DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 1999. 60 s. ISBN 80-7078-691-4
- [6] DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-0827-7
- [7] FORET M.; PROCHÁZKA P.; URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0
- [8] KOTLER, P; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [9] MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a kol. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1
- [10] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 1 vyd. Praha: ISV, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4
- [11] VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [12] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

Internetové zdroje:

- [13] *Volejbalový klub VK DHL Ostrava*, [online]. 2011. [cit. 2011-3-15]. Dostupný z [www: <http://www.vk-dhl.cz>](http://www.vk-dhl.cz)
- [14] *Volejbalový klub TJ Mittal Ostrava*, [online]. 2011. [cit. 2011-3-22]. Dostupný z [www: <http://www.tj-mittal.cz>](http://www.tj-mittal.cz)

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
cvf	Czech Volleyball Federation (Český volejbalový svaz)
ČR	Česká republika
ČSSR	Československá socialistická republika
ČT	Česká televize
DHL	zkratka ze jmen zakladatelů – Dalsey, Hillblom, Lynn
Kč	korun českých
mil.	milion
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TJ	tělovýchovná jednota
VK	volejbalový klub
ZŠ	základní škola

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozhovor s manažerem

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Internetová stránka VK DHL Ostrava

Příloha č. 4: Internetová stránka TJ Mittal Ostrava

Příloha č. 1: Rozhovor s manažerem

Dobrý den pane,

jmenuji se Pavla Poloková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO, oboru Sportovní management. Píši bakalářskou práci na téma Marketing a management vybraných volejbalových klubů. Součástí mé práce je rozhovor s manažery klubů a touto cestou bych vás chtěla požádat o zodpovězení otázek pro tento rozhovor. Poskytnuté informace budou pouze součástí mé práce a nebudou dále jinde zveřejňovány.

Předem děkuji za odpověď

Pavla Poloková

1. Kolik je vám let?
2. Jaké máte vzdělání?
3. Jak dlouho působíte jako sportovní manažer klubu a jak jste se k této práci dostal?
4. Co je náplní vaší práce?
5. Jaké manažerské dovednosti by měl podle vás mít dobrý a úspěšný manažer? Je někdo vašim vzorem nebo koho jako manažera sportovního klubu uznáváte (nemusí jít jen o volejbal)? A proč?
6. Jak získáváte pro klub sponzory?
7. Preferujete spolupráci s jedním velkým (generálním) sponzorem nebo s několika menšími? A proč?
8. Cítíte při špatných výsledcích tlak ze strany sponzorů? Pokud ano, jak se projevuje?
9. Jste se současnou situací v klubu spokojen? Případně co byste změnil?
10. Je váš klub nezisková organizace nebo obchodní společnost?
11. Jak váš klub zasáhla finanční krize a kde se to nejvíce projevilo?
12. Jaká družstva kromě extraligového „A“ váš klub má? Mládež?
13. Jaký typ hráčské smlouvy u vás hráči podepisují a na jak dlouho? Mají všichni hráči stejnou smlouvu? Podepisují hráči mládežnických družstev také nějakou smlouvu? A jakou?

14. Existují v Ostravě nějaké volejbalové třídy na základních či středních školách, kde jsou vychováváni mladí hráči vašeho klubu? Jestliže ano, tak kolik hráčů a z jakých družstev do nich chodí?
15. Jakým způsobem probíhá nábor mladých hráčů a kde se o něm mohou případní zájemci dozvědět?
16. Co je podle vás finančně pro klub lepší? Vychovat si do družstva „A“ vlastního odchovance nebo si koupit již „hotového“ hráče z jiného klubu?
17. S jak velkým finančním rozpočtem na sezónu hospodaříte a kolik finančních prostředků vás stojí jednotlivá družstva?

Příloha č. 2: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO, oboru Sportovní management. V současné době vypracovávám bakalářskou práci na téma Marketing a management vybraných volejbalových klubů. Žádám Vás o spolupráci vyplněním tohoto dotazníku, který je anonymní a veškeré údaje slouží pouze ke zpracování v mé bakalářské práci.

Děkuji za Váš čas

Pavla Poloková

U každé otázky prosím zvolte pouze jednu odpověď a tu zakroužkujte.

1) Vaše pohlaví?

1. Muž
2. Žena

2) Jaký je váš věk?

1. méně než 20
2. 20 – 35
3. 36 – 50
4. 51 – 64
5. 65 a více

3) Jak často navštěvujete domácí zápasy?

1. vždy
2. párkrát za měsíc
3. výjimečně

4) Navštěvujete webové stránky klubu?

1. každý den
2. několikrát za měsíc
3. zřídka
4. nenavštěvuji


- 5) Pokud navštěvujete webové stránky klubu, jste spokojeni s jejich úrovní?
1. ano
 2. celkem ano, ale s výhradami
 3. ne
 4. nevím
- 6) Je podle vás výše vstupného na mistrovská utkání adekvátní vzhledem k diváckému prožitku?
1. ano
 2. ne
 3. nevím
- 7) V případě, že by klub vypravoval autobus pro fanoušky na venkovní zápasy, využívali byste této možnosti (i kdybyste se na tom měli i nějak finančně podílet)?
1. ano
 2. ne
 3. nevím
- 8) Odkud se nejčastěji dozvíte o termínech dalších utkání a o dění v klubu?
1. internet
 2. televize
 3. rozhlas
 4. přímo na zápase
- 9) Je podle vás propagace klubu ve veřejných médiích dostačující?
1. ano
 2. ne
 3. nevím
- 10) Jste spokojeni s diváckým zázemím haly, kde se hrají extraligová utkání?
1. ano
 2. ne
 3. nevím
- 11) Domníváte se, že management (vedení klubu) řídí klub dobře?
1. ano
 2. ne
 3. nevím

Příloha č. 3: Internetová stránka VK DHL Ostrava



Zdroj: www.vk-dhl.cz

Příloha č. 4: Internetová stránka TJ Mittal Ostrava




TJ MITTAL OSTRAVA

Sportovní areál TJ MO
& Ostravské univerzity na Varenské ul.

Badminton

07.00 - 23.00 120Kč/h



MENU


- Hlavní stránka
- Zveme Vás
- Akce pro veřejnost
- Sportovní akce - výsledky
- Sportoviště
- Sauna a masáže
- Služby
- Ceník služeb a sportovišť
- Ubytování
- Historie
- Dokumenty
- Fotoalbum
- Kontaktujte nás
- Diskuzní fórum
- Kde nás najdete - mapa
- SPORTOVNÍ KLUBY**
- Golf
- Horolezectví
- Joga
- Judo
- Kanoistika
- Plavání

HLAVNÍ STRÁNKA ARCHIV VYHLEDÁVÁNÍ NAPIŠTE NÁM VZKAZ Středa 13. 4. 2010 PARTNEŘI

Volejbal

Klub Volejbalu | Ženy | Extraliga Juniorky | 1.liga Juniorky | Extraliga Kadetky | 1.liga Kadetky | Starší Žákyně |
Mladší Žákyně | Beachvolejbal

Volejbalový klub je finančně podporován statutárním městem Ostrava



VOLEJBAL

STÁLÝ NÁBOR DO VOLEJBALOVÉHO KLUBU TJ MITTAL OSTRAVA
Vážení rodiče, sportovkyně!
Příležitost pro děvčata 2.-5. třídy

Myslete si, že Vaše dítě má talent a pohybové dovednosti? Pak využijte nabídku a přihlaste svou dceru do volejbalové přípravy VK TJ Mittal Ostrava, která má tréninky každé pondělí a středu 15.00–17.00 v areálu Sportovního gymnázia Ostrava – Zábřeh, Volgogradská ulice a nebo na ZŠ G. Píky – Moravská Ostrava
Kontakty: V. Košťál 596127873 (byť), 731263564 (mobil) nebo J. Lapčík – 604142500 (mobil)

Kontakty na vedení Volejbalového klubu TJ Mittal Ostrava a trenéry jednotlivých družstev 2010/2011

jméno a příjmení	funkce, družstvo	tel. číslo	e-mail
Mgr. Miloš Matula	manažer klubu	602 549 522	milos.matula (at) centrum.cz

OSTRAVA!!!

UNIVERSITAS OSTRAVIENSIS

Vista HOTEL OSTRAVA

OSTRAVA!!! MORAVSKÁ OSTRAVA A PŘÍVOZ

REZERVACE
pětanek, kuželky, kriket
stolní tenis, putting green,
badminton
Tel: 596 611 940
Venkovní tenisové kurty
a beach centrum

Zdroj: www.tj-mittal.cz